

# 企業家倶楽部

2016年 10 月号  
No.125



Storyteller tells the Story

物語コーポレーション

外食業界の挑戦者  
物語コーポレーション会長

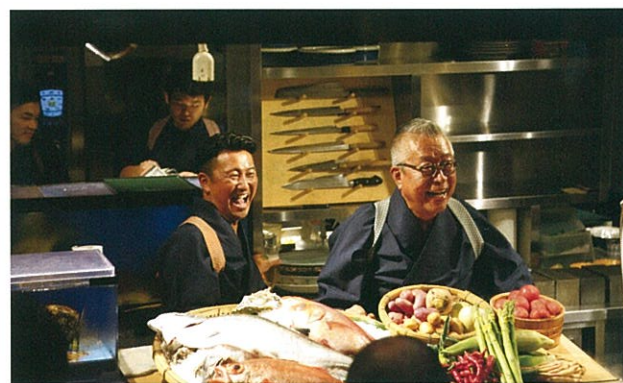
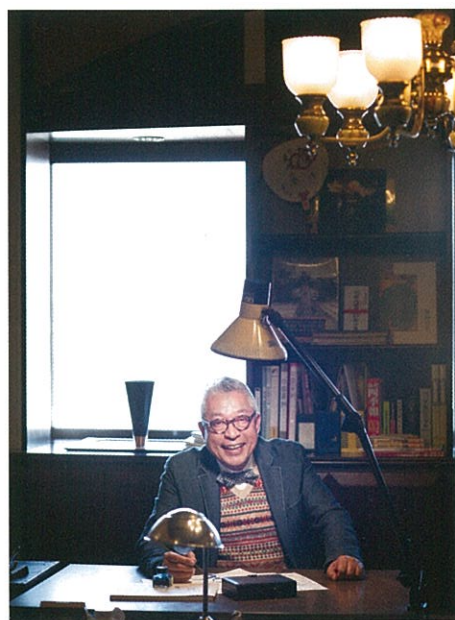
## 小林佳雄のすべて

竹中平蔵の骨太対談 リンクアンドモチベーション会長 小笹芳央  
ベンチャー三国志 ソフトバンクグループ社長 孫正義  
核心インタビュー GMOインターネット会長 熊谷正寿  
著者に聞く クオインタムリープ代表 出井伸之

弊社番組「竹中平蔵の骨太対談」9月放送

企業家賞受賞記念大物対談 (特別編)

エイチ・アイ・エス会長 澤田秀雄  
ジャパネットたかた創業者 高田明



- 1 — 1949年おでん屋「酒房源氏」を創業
- 2 — 改善会議にて
- 3 — 米国留学中の日本語学校にて（前列左から2番目）
- 4 — 板前時代
- 5 — 同僚の板前と（左から2番目が小林）
- 6 — 伊勢神宮奉納
- 7 — お得意様をもてなす「げん屋 Night」
- 8 — 豊橋フォーラムオフィス（本社）会長室にて



# 物語コーポレーション 小林佳雄のすべて Yoshio Kobayashi

今月の  
企業家  
特集

## 外食業界の挑戦者

特集

第1部

物語コーポレーションの21世紀戦略 The 21st century strategy of Monogatari Corporation  
自分の「勘」を信じなさい！

page 8

第2部

物語コーポレーションの強さの秘密 Secret strength of Monogatari Corporation  
日本一ウザいエンタメ外食チェーン

page 13

第3部

編集長インタビュー Editor in chief interview  
自ら自己開示し模範演技者たれ

page 18

第4部

物語コーポレーションを支えるスタッフ Staff who supports Monogatari Corporation  
小林を親父と慕う個性豊かなスペシャリストたち

page 22

第5部

小林佳雄の人的ネットワーク Human network of Yoshio Kobayashi  
人間味豊かな感性の企業家

page 28

「こんにちは。物語コーポレーション会長の小林佳雄です。67歳です」  
7月22日14時、東京・港区南青山にある物語東京フォーラムオフィスにて、学生・中途採用向けの会社説明会が始まった。  
司会者に紹介されると会場の最後列から受講者一人ひとりに話しかけるように視線を送りながら登壇するのがルーティンとなっている。短く刈り上げたヘアスタイル、スーツは細身でライトグレー。ワイシャツもネクタイも靴も定番は選ばない。スタイリッシュな立ち姿。言葉を選ばずいえば、お洒落なオヤジである。  
学生が想像する一般的な上場企業の経営者とはイメージが違うことは、一目瞭然。何より小林は声が大きい。受講している約50人の学生らは、皆濃紺のリクルートスーツ、白のワイシャツ、ストライプのネクタイに身を包む。「これさえ着ておけば落とされることはない」、いわゆる定番の服装だ。しかし、彼らが特別なわけではない。日本の平均的な就活生であり、もう何十年もの間、服装や髪形で自己主張しないことが善しとされてき

## 2時間ノンストップの会社説明会

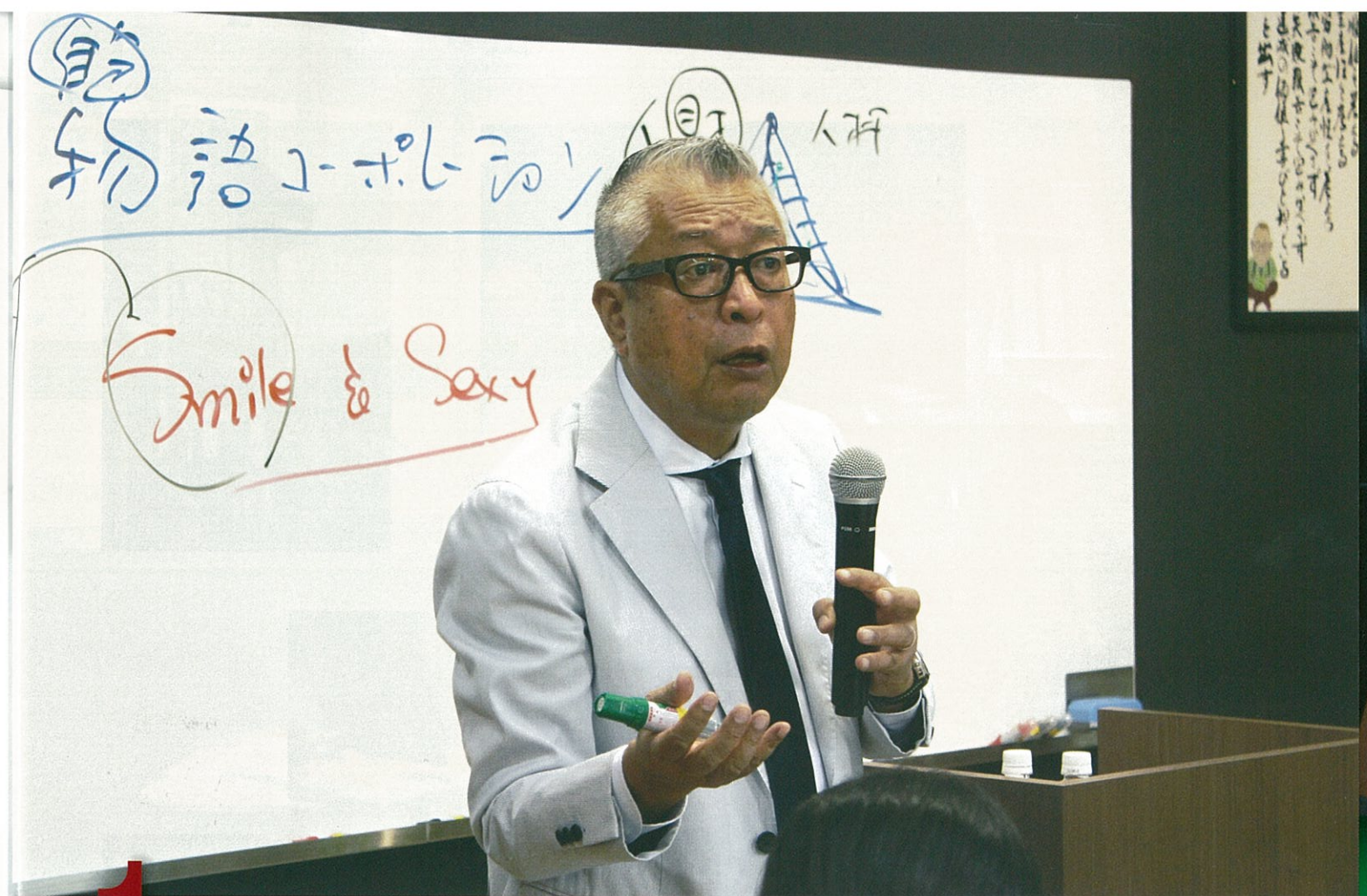
た。皆がそうするなら間違いないだろうと自分の頭で考えることを止めてしまふのが大半だ。話を小林に戻そう。  
「今日は、若い人に人生が楽しくなる『コツ』を伝えなければと思ってきました。それが私の使命です」  
どこでも開催されている会社説明会だと思っただけで参加した学生らは冒頭から何か雰囲気違うことに気付く。あつけにとられた若者の反応も当の小林には想定内だ。  
「自分の勘を信じなさい」  
私たちは新しい組織や環境に身を置くとき、自分には経験も知識もなく、一から教えてもらう謙虚な態度が美德と教わってきた。「郷に入っては郷に従え」という諺があるように、白無垢の衣装を着た花嫁の様に生娘を演じると。それが世の中を渡り歩く処世術とされた。しかし、小林はその考え方を否定する。  
「学生さんでも20年間も生きてきたら、アルバイト、サークル、受験、友人との喧嘩、恋愛と山ほど多くの経験があるでしょう。いろんな『情報』を持つてはいるはず。何も知らないとい

## 事業内容には触れず人生論を語る

う思い込みはしなくていい」  
中途採用組(物語では「キャリア採用」と呼ぶ)にも、「外食業界以外からの入社でも過去の経験は必ず活かせる」と断言する。自分の勘、感覚、感情で決めることが何よりも重要と説く。そのために情報を集め、研究し、学習することも忘れてはいけない。  
小林は愛知県豊橋市の進学校を卒業、1年間浪人した後、慶応義塾大学に進学。幼い頃から勉強ができ、小中高とクラス委員を務めた。大学3年生になると同級生たちは就職活動を始め、誰もが知っている有名企業の内定を得たが、一方の小林は30社受けて全て落ちた。卒業すると逃げるようにアメリカに渡ったが、すぐに1年が過ぎてしまふ。帰国し嫌々就職活動をしたが、案の定、どこも受からなかった。他人の評価が気になった。母親が営む家業を継ぐことを思い付き、どうにか面子を保ったが、その後何十年も辛い過去を引きずり、夢に見ることもあった。  
しぶしぶ始めた食い物屋の店主だったが、2年間の板前修業を終え28歳で板長になると、店を潰すわけにはいかず必死になって働いた。やつてみると飲食業は性に合った。30歳になると、母親から社長業を継いだ。社長

になってみて分かったことがあった。それまでとは比べ物にならない程、日々決断することを迫られた。一日に何十回も自分で決めなければならぬ。この店主、社長の経験が小林の人生観を変える転機になったといっても過言ではない。  
自分のやりたいことが見え始めたら、人生が急になくなってきた。何事もやってみなければ好きか嫌いかわからない。自分は何がしたいのか、就活時の様に立ち止まって考えてみても、百年経っても分からないと悟った。  
35歳の時に聞いた海外で語学を教える友人のスピーチが忘れられないと言う。テーマは、「日本人は小学4年生になると喧嘩しなくなる」だった。つまり仲間のリーダーが遊び方を決め、後に従うようになる。本来自分のやりたいことを我慢し、「意思決定」をしなくなるという。一方、海外の子供たちは自分の感覚や感情に素直に従い、自由にお互いの意見をぶつけ合う。大人になるまでに意思決定の総量は随分と差がついてしまふ。  
「自分の常識と組織の常識が違った

## 人生の転機



第1部

The 21st century strategy of Monogatari Corporation

会社説明会「意思決定セミナー」で熱弁をふるう小林会長

## 物語コーポレーションの21世紀戦略

# 自分の『勘』を信じなさい!

浮き沈みの激しい外食業界において、11期連続増収増益を達成、右肩上がりの成長を続ける企業がある。愛知県豊橋市に本社を構える物語コーポレーション(以下、物語)。会長である小林佳雄は母親が営む10坪の小さなおでん屋を引き継ぎ、売上高387億円超の東証一部上場企業へと同社を育てた。「自分のやりたいことが見えて来ると人生が楽しくなってくることを若者に伝えたい」と会社説明会では自らマイクを握り熱弁をふるう。『『個』の尊厳を『組織』の尊厳より上位に置く』という崇高な理想を掲げ、社会に対して挑戦を続ける物語の秘密に迫る。(文中敬称略)



丸源ラーメン練馬関町店（東京・練馬区）

とき、どちらが正しいかを決めることが重要。考えることを止め、思考停止してはいけない。自分の勘を信じて決断すること、小林から若者に贈る強烈なメッセージだ。

例えその決断が間違っているとしても恥ずかしい。またやり直せばいいだけだ。物事に正解が必ずある訳ではない。周りがどう思うか、普通ならどうするかと考えるのは、愚かなことであり、自分はどうしたいのか決めることが重要なことなのだ。

作ることを推奨されて心が躍らない若者はいない。

トップ自らが就職活動の失敗や自身の結婚観など包み隠さず自己開示する会社説明会が他にどこにあるだろうか。この自由闊達な企業文化に共感し、物語に入社した者も多い。しゃぶしゃぶや海鮮などの和食を提供する源氏総本店向山店（愛知県豊橋市）女将の前田樹里は「学生時代には飲食業は考えていませんでした。まったく別の航空業界を希望していま

## 全国に地域一番店を抱える外食チェーン

したが、物語の話を聞き「この人たちと一緒に働きたい」と決意しました」と人社の経緯を話す。

外食業界全体の離職率は40%超と高く、学生から不人気と言われるが、物語の離職率は1桁台と低く、応募数は1万人に迫る程の人気ぶりだ。その中から企業理念に共感した人を毎年新卒約200名、キャリア採用200名の合計400名超に内定を出す。離職率が低い理由は、入社前と入社後にギャップがないように情報を開示している点が挙げられる。一貫性がないと人の心は離れてしまう。

また、自分の意見を自由に発言できる、自由闊達な企業文化も「自分を成長させてくれる職場に違いない」という入社動機に繋がっている。物語の主力事業は4業種あり、焼肉、ラーメン、お好み焼、和食といった郊外型レストランを直営194店舗とフランチャイズ176店舗、グループ合計370店舗を東海・関東エリアを中心に展開し、業績を伸ばしている。

2016年6月期の売上高は387億8100万円、経常利益26億2000万円となり、11期連続の増収増益を達成。2017年6月期の売上高は467億7900万円（前期比20・6%増）、経常利益は34億円（同29・7%増）を見込む右肩上がりの成長企業だ。

2008年3月にジャスダックに株式上場し、2011年6月に東証部に指定替え。2016年4月には、念願だった全国47都道府県すべてに出店を果たし、今や知名度は全国に広がっている。

ここに面白いデータがある。既存店売上げが前年よりも伸び続けているのだ。この事実はその地域で客から支持されている証拠と言える。

東京の郊外、練馬区にある「丸源ラーメン練馬関町店」は関東一の繁盛店だ。平日の午後7時過ぎに店を訪ねた。新青梅街道を車で走っていると数メートル前から大きな黄色の看板が目飛び込んでくる。駐車場は約40台分あり、道路に面した大きな窓ガラスから店内の様子がよく見えて入りやすい。

「いらつしゃいませ！」

スタッフが大きな声で迎えてくれる。店内は家族連れや仕事帰りのサラリーマン、学生が多く、繁盛してい

## 世の中に対する「挑戦」である

「物語は、『個』の尊厳を『組織』の尊厳より上位に置く企業です」

「こんな理想を言ってもビジネスが成立するということを証明したい。とても挑戦的な試みだと思う」と真剣な眼差しで話す。

この企業理念を聞いたとき、筆者は正直驚いた。理想ではそうだが、「言うは易く行うは難し」である。組織において、『個人』を優先することとは利己的になるとイコールではないか。時には自己犠牲も必要であり、部分最適よりも全体最適を優先するのが組織ではなかったか。社会人になったら個人の感情は極力押し殺し、チームのために尽くそう。経営とはそういうシビアなものだと多くの経営者も言ってきたと、小林に少し意地悪な問いかけをしてみた。

すると、こちらの質問の意図を確認するように少し間をおいて小林は話し始めた。

「会社が儲からない時でさえ、私はいつも『個』の尊厳が一番だと心から言えます」

いつも具体例を示して説明するのが小林流だ。今、物語でも外国人社員

が増えている。すると当然ながら文化の違いから問題が出てくる。現場の日本人スタッフからは、外国人社員は「なぜ間違ったときに謝らない。挨拶しない。敬語を使わない」と不平不満が噴出しているという。

だから、外国人には特別に教育をしなければという考え方には同調しない。小林には、「それは外国人だけの問題ではない。出来ていない人には日本人でも外国人にも教えないければダメだろう」と映るという。どこまでいつも『個』対『個』の問題なのだ。外国人だからと一括りにすることは許さない。

「約束を守れない、または出来ない人たちが教育できていない私たちの問題でしょう」、したがって、外国人向けのカリキュラムは必要ない。部下を育てる秘訣は、細かいところまで、自分が持っている「情報」、つまり店長としての経験から得た知識を熱心に小うるさく伝えることしかない。企業理念は掲げれば終わりではない。スタッフの具体的な行動に落とし込めてこそ意味がある。全体最適と『個』の尊厳を優先することは相反する概念ではないという訳だ。

「リーダーは常に正々堂々、人間味豊かに自分の美学を語るべし。『物語

## 「自分物語」を実現する会社

愛知県豊橋市にある物語の本社オフィスの入り口の壁一面には、全国の店長の顔写真が飾られている。プロのカメラマンに撮影してもらった立派な

「98円で提供しているデザートのパナラソフトクリームを食後の楽しみにしている常連客も多い」と4月に入社したばかりのスタッフが笑顔で教えてくれた。

もののだ。額縁も小林がデザインした特注の品物という凝りようだ。「この会社では店長と私だけが敬意を払い『レジデント』と呼ばれます。それは経営者として意思決定を求められるからです」と、小林は話す。

冒頭で述べた学生・キャリア採用向けの会社説明会「意思決定セミナー」を店長になる人材は複数回受けることになる。毎回、同じ内容だが聞く度に印象は変わる。講義を受けた人の問題意識によって、心に響く箇所が違うからだ。

大型店になると数十から百人近いスタッフを抱えている店長もいる。部下の育成、自己の成長と課題は山積している。小林はセミナー後には必ず店長に受講後の感想を聞くようにしている。社員の理解度を確認するだけでなく、今日の講演の出来がどうだったか自己採点も怠らない。社員も会長を前に遠慮がない。思ったことを忌憚なく発言するのも物語流コミュニケーションなのだ。

「今日は話が少し長かった。あのエピソードは分かりにくかった」と、担当者とは小林の会話はまるで親子の様に冗談を言い合いながら、本音で話し合う。『物語的大家族主義』は企業理念にもなっている。

人』はかく生きるべし」が小林の信条である。

## 板前の経験が原点 母から学んだ経営哲学

小林が目指す「自分物語」の延長線上に「会社物語」があるとはどういうことか。人はこの世に生を受けたなら、自分の人生を設計し、語り部でありたい。自立した個人が「自分物語」を創っていけば、自然と「会社物語」が出来る。小林は多くの失敗

経験を経て、それが人生の醍醐味なのだと気付いた。人生を楽しむコツを若い人にも伝えることが最も尊く重要だと考えた。

社会人になって間もなくは、母親の様に家族的で人間味溢れる振る舞いは経営者としては格好悪いとさえ感じていた。しかし、店を預かる店主兼板前の時、部下を信用させるには、さらにお客から信頼を勝ち取るには、自分をさらけ出すしか方法がなかった。人の信頼を得たり、影響力を持ちたいと思ったら、自分が模範演技を見せる他に方法がなかった。

社員に対して面倒見良く、温かく接する。自分の考えを相手が理解するまで何度でも伝える。お客には大きな声で挨拶する。むき出しの感情で自分を隠さずに自己開示することの重要性を小林は母親の人生から学んだ。

数年前、小林は外食産業に40年携わり、10数年の親交があった加治幸夫を自分の後釜として社長に迎えた。その全幅の信頼を寄せる加治に對しても、注文を付ける。

役員会議でこんなことがあった。物語の会議では自分の意見を発言しない人は価値がないと判断される。従って序列は関係ない。意見のない者は席を去れという文化が徹底されている。ある議題で社長の加治は迷っていた。A案で行くかB案で行くか、4対6の割合で結論を出すのを一瞬ためらった。判断するのに情報が足りなかったのだ。

しかし、小林は煮え切らない加治の態度が気に入らない。

「なぜ私は今、どちらにしようか4対6で迷っている」と正直に言わない。その胸の内すら、素直に話したい。加治は決断しなかったわけではなく、どちらにしようか情報を集め、検討中であることを開示しなかったことを指摘されたのだ。小林は相手が誰であれ、自分との感覚のズレを感じたら躊躇せずに伝える。自己開示の模範演技者であることを実践する。

「リーダーこそ自ら率先して自分の意見を自己開示すべし」、これが企業家小林の経営の心得である。

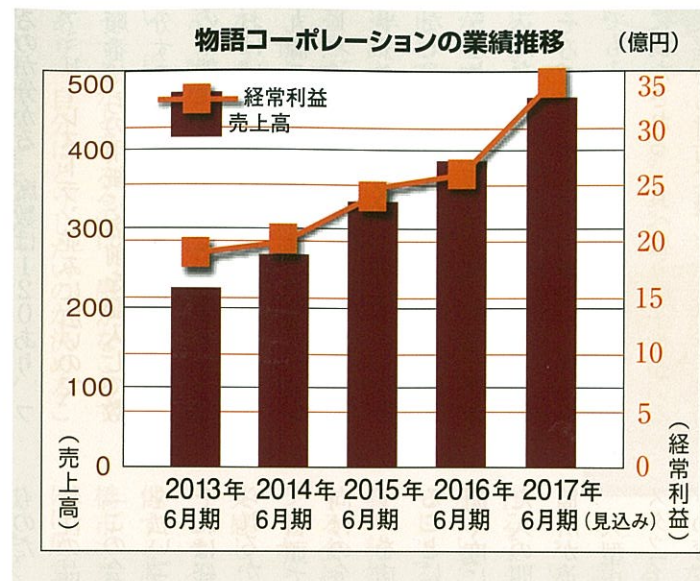
## イノベーションを続ける CMO小林の覚悟

2016年1月18日開催の定時取締役会において、会長CEO（最高経営責任者）の小林佳雄を会長兼CMO（マーケティング最高責任者）、社長COO（最高執行責任者）の加治幸夫を社長CEO・COOとする人事を発表した。

社内のアイデアマンで、人並み外れた実行力でこれまで物語を牽引してきた小林は、次世代のために自社が得意とする「開発力」を武器に、今後も持続的にイノベーションを起こし続ける組織を築きたいと考えた。

『CMO』というユニークな役職を新設した理由は、社内外に最重要課題と位置づけ、新業態や新商品の開発を通じ、「新たな市場の創造」を具現化していく責任者を明確にするためである。小林の強い覚悟が感じられる。第2部で物語の強さの秘密については述べるのでご安心下さい。

物語は直営店・FC店を含めたグループ売上高1000億円という新たな中期経営計画を必ずや達成し、『個』の確立と自立が『組織』の成長と共存できるということを証明してくれるに違いない。



ついている。



気持ちよい接客で迎える物語の社員たち



Secret strength of Monogatari Corporation

## 物語コーポレーションの強さの秘密

# 日本一ウザい エンタメ外食チェーン

物語的大家族主義の下、直営・FCが手を携えて成長を続ける物語。緻密に計算された店舗展開で自然とお客を呼び込み、元気な挨拶と気持ちの良い接客で魅了する。その下地にあるのは、経営理念「スマイル&セクシー」を体現する社員たち。彼ら一人ひとりの想いが、物語を外食チェーンではなく生業店の集合体として成り立たせ、地元で愛される地域一番店を生んでいる。

(文中敬称略)



色彩や光が意識された物語の店舗（お好み焼本舗）

っているのは言うまでもない。他社の店舗に行つてすら、小林は「この照明をもっと良くするにはどうすればいいと思う？」と社員に投げかける。そんな小林の感性は物語の至る所に根付いているが、今回は、その彼が初めて焼肉という業態を展開した時の話から始めよう。

## 強さの秘密 ① 業態開発力

### 色彩の魔術師

CMOという肩書を聞いたことはあるだろうか。こちら、実はチーフ・マーケティング・オフィサーの略。業態や店舗開発に並々ならぬ想いを持つ物語会長の小林佳雄が、その最前線に立つべく、この珍しい肩書を自らに冠したのである。

彼が最もこだわるポイントはどこか社員に尋ねると、「照明です」と異口同音に答えた。なるほど、「ゆず庵」一つとっても、吊るされたライトの高さ、照明の強さ、柔らかに壁の装飾を照射する光の角度など、細部に渡って計算されている。豊橋本社 の会長室が照明に凝った作りとな

元々、小林が焼肉事業を手掛けたきっかけは、「今、誰もが焼肉を食べたいと思い始める直前期だ」と直感したため。1995年当時、焼肉と言えば店舗は汚く、和牛を使った価格帯の高い店しかなかった。しかし、安いアメリカの輸入牛でも味付け次第で美味しく食べられることを知っていた彼は、郊外に大型店を作ったのである。

結果は惨敗。低価格の店を出したからと言って、「焼肉は高い」という固定観念が払拭できず、お客は来なかった。そこで今度は、意図的に赤、黄、緑といった色を看板に入れ、店を派手に仕立て上げた。低価格を強調するため、ダメ押しで多くののぼりまで立てたというから興味深い。

「黒色では高級な専門店に見える。一方、外装に派手な色を使うほど、お客様は価格の安さや入りやすさを感じるため、敷居が下がります」

この小林の読み通り、店はお客で溢れ、一気に繁盛店となった。ただ、この様子を見た他社が、小林のやり方を模倣。そこで今度は、安っぽい色を止め、落ち着いた黒や茶色を使用した。黒い瓦屋根を取り入れつつ、看板だけは黄色を残すことで、店舗からは洗練された美味しそうな雰囲気を出しながら、低価格であることを強調したのである。

色の変化だけで店を繁盛させてしまうとは、まさに「色彩の魔術師」小林の真骨頂と言えよう。追い込まれてこそ、知恵は出るもの。一度失敗したり、他店舗に迫られたりしても、試行錯誤を繰り返して決して諦めない小林のスタイルは、今なお企業文化として受け継がれている。

## 強さの秘密 ② 店舗開発力

### ファミリー層を狙う

こうして作られた一店舗ごとに、物語による試行錯誤の歴史が詰まっている。実際に彼らの店舗を見れば、それが経験と科学的見地に裏打ちさ

れたノウハウの塊だと理解できよう。

物語のターゲットはズバリ、ファミリー層である。そして、目指すは地元の人々に愛される「地域一番店」だ。

そのために、まずは立地。物語は「焼肉きんぐ」「丸源ラーメン」「お好み焼本舗」「寿司・しゃぶしゃぶゆず庵」など多様な業態を有しているが、その店舗の多くは郊外型だ。必然的に、お客は地元の住民か、車を利用して訪れる人々となる。いずれにせよ、物語がターゲットとするファミリー層だ。

価格帯も絶妙である。例えば、「お好み焼本舗」の6割のお客が食べ放題コースを選択する。「お好み焼・焼そば食べ放題コース」が大人ひとり1980円（税抜）。食べられる量を考えればリーズナブルな上、小学生は食べ放題が半額とあって、ファミリーで来れば俄然お得感が増す。

お客にとっては嬉しい食べ放題コースだが、物語側からすればデメリットも少なくない。食べてもらえばそれだけ利益が上げられる単品と異なり、お客が食べれば食べるほど当然原価率は上昇。また、90分や100分という時間の縛りがあるため、短時間で帰るつもりだった客もつい長居をし、それだけ店の回転率が落ちて

しまうという。

しかし、時間に区切りがあることで席が必ず空くため、次に待っているお客を案内しやすくなり、食べる量に関わらず一定の金額を取れるので、売上げが安定するといった美点もある。そして何より、満足してもらうことでお客の再来店に繋がりが、前年比を上回る業績を残せるのだ。

## 看板こそ店舗の命

看板は、物語の店舗展開における最重要部分である。前述のように、車を利用して訪れるお客が多いため、集中して運転していても自然と目に飛び込んでくる看板を掲げなければならぬ。大通りの両側からよく見える位置に立てるのは基本中の基本だが、大きさやデザインにも工夫が求められる。

例えば「ゆず庵」花小金井店では、元々店名である「ゆず庵」を掲げていたが、「寿司・しゃぶしゃぶ」の文字を大きく中心に据える修正が図られた。改善のспанがあまりに短いため、店舗を出すたびに看板が異なっているケースもあるという。

実は、前述した小林の焼肉事業以来、物語の看板に対するこだわりは

業界でも有名。同社が戦略的に打ち出したデザインや色彩が他社の店舗に盗まれることは少なくない。しかし、他社が舌を巻くほどのスピードで物語の看板が変化していくため、とても追いつけないというのが現状だ。まだ老朽化にほど遠い段階で看板を作り変えてしまう企業など、物語の他には無いのである。

そんな物語が、店舗の外装・内装にも力を入れるのは言うまでも無い。「丸源ラーメン」や「お好み焼本舗」によく見られるのは、壁面がガラス張りになっているスタイル。外から店内がよく見えることで、安心感を持って入店してもらええるという。

反対に「源氏総本店」向山店は、古風な門構えから敷居の高さを感じられた。店内は、本来ならば2階席まで作れそうな広々とした空間を贅沢に使い、オシャレな高天井となつている。ライバルの「木曽路」が目と鼻の先に店を構えていることもあり、「地域一番店」は決して譲らない」という意地と誇りが伝わってくるようだ。

どのような客層をターゲットとし、どのような料理をどれくらい価格帯で出すのか。これを外側から一目で感じ取れなければ、お客は二の足を踏んでしまう。小林も「いくら

美味しい料理を出しても、まずは店に入ってもらわなければ意味が無い」と説く。料理を食べてもらおうのが本分の外食業界だが、実は店舗に入ってもらう手前から勝負は始まっていると言えよう。

## 強さの秘密 ③ 生業店魂

### ウザさが満足度の秘訣

ここまで緻密な計算の下に作られた物語の店舗。入ってみると、気持ちのいい「いらっしやいませ！」の声で迎えられる。経営理念である「Smile & Sexy（以下スマイル&セクシー）」を体現した、マニュアルではない笑顔が、こちらの気分も爽やかにする。

そして、地域一番店を目指す上で彼らが武器としているのが、料理や食材の知識だ。これをお客に語り、食の背景を感じながら食べてもらうことで、満足度が大きくなるという。

例えばこれは、小林の系譜を受け継いでいる。「これはこの近くの漁港で獲れた旬の魚で、今が一番美味しい。奥までじっくり噛みしめながら食べてくれ」。こんな具合に語る小林の背中を見続けてきた新業態事業部長の岩崎昭彦が、店舗の柱に据えたのが始

まりだ。

また、こうした料理の知識は、現社長の加治幸夫が提唱する「調理させ技術」にも繋がってくる。物語は焼肉、お好み焼、しゃぶしゃぶといった、素材を提供してお客自身に調理してもらい業態が多い。通常、頼まれない店員が現れて口を挟むことは無いだろうが、物語の店舗では違う。例えば「ゆず庵」では「下にゆずを敷いて、お肉で巻いて食べてください」、「焼肉きんぐ」では「固い肉はこちらで切りますか」といったように、頻繁に気にかけてくれる。

加治が目指すのは、「日本一ウザいエンタメ外食チェーン」。「ウザい」という本来ネガティブな言葉を標榜するあたりインパクト抜群だが、あくまで彼らは本気だ。「お客様からクレームが来るぐらいお節介りしてみる」と加治は息巻く。

「調理させ技術」に止まらず、お節介は至るところで見受けられる。聞かずともオスメの品を教えてくださいるのは序の口。「げん屋」を接待に使うと、相手先の企業ロゴが描かれた特注のコースターを用意して驚かせる。「丸源ラーメン」でも、2人席で「少し狭いな」と思った矢先、その心の声を聴いていたかのように空いている4人



店の業態が一目で伝わる物語の看板

席へと案内された。この「ウザさ」が結果として、高い満足度、ひいてはリピーターに繋がっているのだ。

## アルバイトにも理念浸透

そんなお節介が、アルバイト（物語では「パートナー」と呼ぶ）にまで浸透しているのを見せつけられたのが、6月16日に「焼肉きんぐ」駒沢公園店で行われた「ホスピタリティパートナーズコンテスト」だ。

こちら、ただのロールプレイングコンテストにあらず。実際に営業中の店舗で開催される点が、実践的で緊張感を高めている。目の前にいるのは本物のお客。その中でも笑顔を保ちながら、気配りもせねばならない。

「お願いします」「あいよ！」  
気持ちの良い元気な挨拶が定着し

Sでもない、PS（パートナー・サテイスファクション）を重視した店舗経営を心掛けていく。

このように、こだわりの店舗設計から活気ある運営、それを支える人材まで揃い、好調に業績を伸ばし続ける物語。そんな同社にも絶望の底まで落ちた歴史があったことは、今なお多くの社員の胸に刻み込まれている。

## 強さの秘密 5 F&Cと共存共栄 BSEで倒産の危機

「万が一のことがあるかもしれん。荷物をまとめておけ」

2001年9月、小林は家族に向かってポツリと言った。焼肉事業を中心に約20店舗を展開し、好調に売上げを伸ばしていた同社。ここで勝負とばかり、20億円を投下して一気に十数店舗の拡大を図ろうとした矢先、BSE問題が発生したのであった。

すでに地主との契約も終え、毎週のように店舗はオープンしていく。しかし、お客は牛肉を避けて店は閑古鳥状態。小林の頭に、倒産の二文字がよぎった。

そんな物語史上最大の危機にあった、一つだけ大当たりしている業態があ

ているのは一目で分か

ったが、よく見るとパートナーたちは自分の動線上のテーブルをチャリと見ながら料理を提供。厨房まで戻る道すがら、最も効率の良い方法で食器を回収していた。一人で全てのテ

ーブルに気を巡らせることはできない以上、パートナー同士の信頼関係無くして営業は成り立たない。

裏方を支えるパートナーも、目の回る忙しさだ。「実は片付けと洗いは店舗の生命線」と広報室シニアマネジャーの奥原拓郎は明かす。この早さが店舗の回転に直結するため、繁盛店ほど片付けが迅速で、かつ次に食器を出しやすいうような並べ方も丁寧なのだという。

「料理が美味しいのは当然重要ですが、『あの元気な兄ちゃんに会いたい』『女将の笑顔が素敵だから来た』と言われる店を目指したい。それこそ僕らの付加価値となる部分です」

この岩崎の言葉こそ、まさに同社が掲げる「生業店」の思想だ。地元の人に愛される「地域一番店」を目指し、今日も物語の店舗には笑顔が

溢れていることだろう。

## 強さの秘密 4 人財力 ダイアの原石同士で磨き合う

生業店を貫くためには、人材採用・育成が肝要となる。感動経営コンサルタントで物語社友の臥龍こと角田識之の表現を借りれば、「ダイアの原石同士で磨き合う」のが物語の人材育成。では、その原石はどうやって探し出すのだろうか。

まずは、募集の段階で多くの人材を目に止めている。その中から原石を見極める方法としては、「意思決定セミナー」（詳細は第1部を参照）に言及しないわけにはいかない。応募者は受講が必須。ここで小林自ら2時間以上に渡って「生き方」の話をし、それに共感した人が順次面接へと上がっていく。

自分は、小林のような生き方をしたいか。その理由をロジカルに突き詰められるか。そして、実際に踏み出す行動力はあるか。最後に、そうした自分を誰かに表現する力はあるか。これら全てが備わってこそ「原石」と呼ぶに相応しい。自立した思考を持ち、人間味豊かで、堂々と意思表

つ。必然的に、直営・F&C両店舗に対する扱いは同等となり、それぞれに情報が行き渡る。

F&C事業推進部長の高橋康忠も、F&Cオーナーと何でも言い合える関係を築いている。時にはオーナーにとって耳の痛いことを言わねばならない立場だが、高橋は物怖じしない。

ただ、たとえ善意あるアドバイスでも、頭ごなしに言われて気分の良い人間がいないことは、彼も分かっている。高橋らF&Cと関わる社員は、普段からオーナーたちとオープンに接し、時に飲み、時に遊ぶことで、信頼関係を構築。物語とF&Cとの円滑な関係は、そうした基盤の上に成り立っているのだ。

## 生涯一書生を貫く

高橋は「直営とF&Cでは伝え方がまるで違う」と明かす。直営店に対しては「決定事項なので、こうしてください」と言えば通る案件でも、F&C店からは必ず理解と共感を得なければ話が進まない。前者は「命令」だが、後者は「説得」なのである。

しかし、小林にとって、これはまさに望むべきこと。エリアマネジャーが鍛えられる他、正しい意見を吸い

示できる。それこそ同社の経営理念「スマイル&セクシー」なのである。

## 重責の店長も しっかりケア

こうして入社した社員を大切にする文化も物語流である。実は彼らが大型店を出すのは、社員への配慮も考えてのことだ。大きな店舗ならば交代制が成り立つため、ローテーションを組んで週休二日を取ることが可能。もし悩んだ時にはすぐ横に社員がいて、相談相手となる。

また、店舗の責任を一身に引き受ける店長も、エリアマネジャーがしっかりケアする。店長を務めていると、パートナーから辛辣な言葉を浴びせられることもしばしば。現在「ゆず庵」花小金井店店長を務める村上淳一もその一人だ。前に店長を務めていた店舗で「あなたが店長だと店が潰れる」とまで言われた経験を持つ。

当時は辛さのあまり、逃げ出したと思ったこともあったが、エリアマネジャーと泣きながら2時間に渡って電話。「君のやり方は間違っていない」と繰り返し諭されたことで心機一転し、踏み止まって店を復活させることが出来た。それ以来、CSでもE

上げられるというわけだ。実際、ゆず庵事業部エリアマネジャーを務める五十嵐和利は「F&C店からメニューに関する改善要求があり、それを取り入れたこともある」と述べる。

小林の口癖は「生涯一書生」。物語も風通しの良い社風だが、社員となると遠慮する者もいる。しかし、F&Cが本部に遠慮する必要は無い。「本音でうるさく言って欲しい」と願う小林にとって、厳しい指摘も辞さない彼らは得難いパートナーなのである。

これら、物語と社員、そしてF&Cの絆を確かめ合う、物語的大家族主義の集大成としての場が、毎年行われるファミリーコンベンションだ。元々は商工会議所の一室で始まった社内報告会だったが、F&Cオーナーにも様子を見てもらおうという意図で進化を遂げ、今では大ホールに1200人以上が詰めかける一大イベントとなっている。

会社の規模が大きくなるにつれて、個人は埋没していくもの。しかし物語は、それに抗い続ける。社員一人ひとりが個性豊かに力を発揮して、お客一人ひとりと向き合う。今後、拡大を続けていく同社が、その社風を失わずに前進できるか、ここから勝負と言える。

が参加してくれました。外国人の方は多様性、異文化の素晴らしさを教えてくれます。来年は2000人になるかもしれません。豊橋で探してもこの規模が入る会場がもうありません。地元での開催は今年が最後になるでしょう。

このコンベンションは25年以上前、まだ会社が小さかった頃から開催してきました。テーマは「物語的大家族主義」です。本来、一緒に働く仲間はどうあるべきか。血がつながっていても家族になることが出来るかと私は考えています。

問 会場で2016年度版の企業理念や行動指針がまとめられている冊子が配られました。その中に、「物語コーポレーションは『個』の尊厳を『組織』の尊厳より上位に置く企業です」という一文があります。非常にメッセージ性のある言葉ですが、どのような想いが込められているのでしょうか。

小林 実はこの理念を言い切るまでに何年も掛かりました。以前から口頭では言っていました。明文化して言い切るのには容易なことではありません。長い付き合いがあって私の性格を知っていたら理解できることですが、ここだけを取り出したら、とても挑戦的な言葉です。

だから、コンベンションの冒頭で、「こんな理想を掲げていたら食えなくなるのが普通ですが、物語ではビジネスが成立することを証明したい」と挨拶しました。

そのためのコンベンションです。ところが会社が大きくなり、立派なコンベンションを開催するようになると、いくら社員一人ひとりを尊重するといっても、社員が段々うちの会社はすごいと勘違いをして、自分の意見を主張しなくなる。そうして個人が埋没してしまうことに危機感があります。それを断ち切りたい。

今年には価値観を変え、新たな価値を生み出そうと「パラダイムシフト」というサブテーマを設けています。

今までなら誰かが誕生日を迎えればうちの企業文化では、全員発信メールで「おめでとう！」と20通ほどメッセージが届く。その人間性溢れる内容に感動します。今は社員数1000人ほどで1日に平均3人が誕生日を迎えるとして、20本ずつきたら、単純計算で合計60本の全員発信メールが飛び交っています。

温かい会社で個人の存在を認めていると実感出来るし、送られた人は嬉しい。でもそれだと会社が大きく

なって、いい環境だと甘んじてしまう。そこで今年から始めたのは誕生日メールをもらう前に、「私は誕生日を迎えました。私はこうやって育つて何をしてきた。今はこう思っています」といった自分の方からパラダイムシフト・パスデーメールを送ろうと提案した。略してパラバースデーメールと私が名付けました。

年初が私の誕生日でしたので送ったみんなが追隨してくれた。自分の生い立ちや価値観を自己開示する行動を求めています。

**物語的仕事観の原点**

問 社員一人ひとりの『個』の尊厳を優先することをここまで徹底している組織は珍しいと思います。小林会長がこの価値観を持つようになったのはいつからでしょうか。また、何がきっかけだったのでしょうか。

小林 板前になったからです。大学を卒業し、就職活動はすれど全滅。挫折を味わい、母が営む小さなおでん屋に入りました。箔をつけるために2年ほど板前修業して、包丁を握る訳ですが、昔ながらの無口な板前ではお客に自分の考えは伝わりません。例えば、私が京都の有名な老舗

料亭で修行でもして、小さな愛知県豊橋の30万の人口の中で高級店一軒だけであれば、「この板前さんは京都の菊の井で修行してね」という評判で店は流行るかもしれない。

だけど、それは他人の力を借りて流行っているだけ。なぜこの料理を作るのか、美味いだけでなく本気でその料理を作ろうとしているのは何故か、料理の裏に背景がある。「食材はどうで、濃い味付けにしている理由はこうで、今の人の口に合わないかもしれないけど、こういう伝統があるから意図的にしている」と、自分の知っていることを全て伝える。

さらに言うと料理だけではなくて、作っている私はどういう性格で、どんなバックグラウンドかと話す。始めた頃は、二代目だと思われないように慶応卒も隠す、母のニオイも隠す、そして地元の三河弁ではなく、標準語で話していた。透明人間のホスピタリティ溢れる丁寧な言葉で美味しい料理を作る板前として存在しようとしていました。

でも、それで喜ぶお客はいないことに気がきました。他人のブランドにぶら下がるのは、本質論ではない。自分を出していかないとお客は信用してくれないし、部下も信用してく



第3部 Editor in chief interview  
編集長インタビュー

## 自ら自己開示し 模範演技者たれ

物語コーポレーション 小林佳雄 Yoshio Kobayashi

### 血縁関係でなくとも 家族になれる

大きな声と周りを巻き込むような笑顔がトレードマークの小林佳雄会長。どこまでいっても『個』対『個』の関係が人間関係の基本であり、企業経営の柱だと断言する。「夢や高い理想を掲げても商売が成り立つことを証明したい」と語る人間味溢れる企業家の世界観を聞いた。

(聞き手は本誌編集長 徳永健一)

問 創業の地である愛知県豊橋市で、7月13日に開かれたファミリコンベンションは盛大でした。グループの社員が一堂に会するばかりでなく、社員の家族や中国からもアライアンス企業に参加されていたようですね。外国人社員らは民族衣装に身を包み参加するなど、多種多様な顔ぶれでした。プログラムも照明や音楽の演出が随所にあり、社員が楽しめるようにショーアップされていましたね。今年は何人くらいの社員が参加されたのですか。

小林 今年には国内外から1248名

れないと板前をやってみて分かりました。だから、役員や社員にも「自己開示」しなさいと口を酸っぱくしていうし、出来なければ、出来るようになるまで追い込みます。

問 加治社長も「うちでは本音で話し、ウェットな人間関係でなければい

られない」と話していました。店舗取材の際も店長は包み隠さず休憩室やバックヤードまで案内してくれ、個人的な生い立ちや現状を話してくれて驚きました。本社だけでなく、店舗まで風通しが良く、オープンな企業文化だと実感しました。

御社の名物となっている会社説明

会『意思決定セ

ミ』は圧巻で

す。まだ入社も決

まっていけない緊張

している学生を前

にしての第一声

が、「自分の勘を

信じなさい」です

から、学生の仕事

観が変わるのでは

ないでしょうか。

それも小林会長の

自らの体験から得

たものだったのだ

ですね。

小林 一番影響を

受けたのは、母か

らです。大阪のお

ばちゃんのように

情むき出しで社員

と接していました

た。あんな恥ずか



しいことは真似できないと思います。でも、半面ではあんな風に生き活きと仕事が出来たいと憧れていました。本来は自分のしたいことをするのが自然なことだと分かっています。

しかし、板前をして、同じように

商売をしてもどうしたら母の様に

れるのか方法が分かりませんでした。

た。精神的に段々追い詰められてい

ったわけです。

他人と違うことをしたら恥ずかし

いですよ。自分のしたいことを主

張するというのは、日本流の生き方

とは逆行しています。私が母の真似

をしても誰も見てくれません。

そこで、海外生活の経験を生かし

て外国文化を取り入れ、心理学的ア

プローチを融合してきました。

社員は入社して半年ほど経つと

「むずび研修」を受けます。初対面

で全く知らない人と膝を突き合わせ

て相対します。誰でも警戒します

が、笑顔一つで緊張感がほぐれた

り、お喋りを何十秒かするだけで、

どんなに心が打ち解けていくか体験

します。

だから自分から話しかけることが

いかに重要か、緊張をほぐす方法を

知るための研修を用意しています。

問 小林会長が仕事観を形成する過

程では、いろいろと葛藤があったので

すね。それでは、創業から今までで

一番苦労したのはいつでしょうか。

小林 自分のアイデンティティを見

い出せなかったときです。板前にな

り切ろうとしていない時期がありま

した。仕事は一生懸命していました

が、「板前より経営者の方がカッコ

イイよな」と思いながら、お袋みた

いに感情をむき出しで見苦しいこと

はしたくないと考えていたときは全

てがうまくいきませんでした。お客

はつかない、従業員は信用してくれ

ない、女房はマザコン男と思っている。

実際にノイローゼ気味になりました。

しかし、自分の仕事を通してブレ

イクスルーするしかありません。

板前をして気付いたのは、自分を

解放すると人生が楽しくなってくる

ことです。自分が楽しくなってくる

と、お客にも一緒に働く仲間にも良

い影響を与えました。

人は誰でも経験を持っている。し

かし、中身があるのに話そうとしな

い。自分を解放すれば、人生が楽し

くなるよと伝えたくて、『意思決定

セミナー』で話をしています。

問 小林会長が仕事観を形成する過

程では、いろいろと葛藤があったので

すね。それでは、創業から今までで

一番苦労したのはいつでしょうか。

小林 自分のアイデンティティを見

い出せなかったときです。板前にな

問 日本の外食産業は海外と比べて

いかがでしょうか。

小林 世界的に見ても成熟していま

す。アメリカも日本と同様に変化が

激しい。1960年代後半からチェ

ーン店やマニュアルなど商売の仕組

みを教えたのはアメリカ人です。マク

Donaldは1971年に銀座に初出

店しました。

美食思想を広めたのはヨーロッパ

ですが、食い物屋という切り口の成

熟度合いでいったら、最近ヨーロッパ

よりも断トツで日本が高いでしょう。

それは、次から次へと新しい物を求

められる環境があるからだと思いま

す。ただ料理が美味しいだけではな

くて背景に流れるストーリー性も求

められます。その上で安いことも求

められます。さらに価格だけでな

く、豪華さを求められたりと、この

複雑性は他の国にはありません。

競争の激しさから、遠からず中国

も日本と同じようになると思います。

問 物語では既存店売り上げが前年

比よりも上がるという特徴がありま

す。地域でお客様に支持されている証

拠だと考えられます。御社の強みは

どこにあるのでしょうか。

小林 飲食業の世界に入って40年以

上になりますが、既存店売り上げが

伸び続けているのは異常と言えま

す。正直に言うといつ終わるのか不

安で仕方ありません。この指標を目

標にしてきて、出来なかったことの

方が長かった訳ですから、明確な回

答を持っているとは思いません。

会社が大きくなると人間味溢れた

食い物屋の雰囲気は薄れていきま

す。それに気付いて、社員やパート

ナーの方々が、人の温かさや人の匂

いのする店舗作りをしてきている

と思います。社長の加治さんの言葉

でいうところの「生業店思想」です。

大きな声で「いらつしゃい！」とお

客を迎え入れて、おせっかいを焼い

てくれるお店です。

もう一つは、どこの店も看板商品

を作ろうと政策的に意識している点

です。メニューは増やせばいいもの

ではありません。良い店には「この

店に行ったら絶対これを食べな

きや！」という目玉商品があります。

例えば、丸源ラーメンなら「肉そば」

です。

## 小うるさいのが一番いい

問 トップの仕事とは何でしょう

か。小林会長の経営の心得をお聞

せください。

小林 優秀な人材がいたら抜擢す

る。すると追い抜かれる人が存在し

ます。それが普通だという文化を作

ることです。年功序列では部下が育

ちません。実力主義の前にやるべき

ことがあります。ダメなことを正直

にダメだと言わない上司は必要な

い。日本では部下を注意するときに

別室に呼び出し、面子を気にしてあ

げて注意をする。しかし、本来は何

がダメなのかを共有すること、上司

の考え方を理解させることが重要で

す。ボトムアップが出来る環境を上

司は作らないといけません。トッ

プダウンできない上司は最低です。

また、上司は部下にフィードバッ

クを求めることも重要です。多くの

上司は部下が意見を言ってくれない

と嘆いていますが、自ら聞きに行け

ばいいのです。食い物屋のいいこ

ろは、実践しないとリーダーシップ

を確立できないことです。

問 今日からでも始められるリーダ

ーシップを一つ教えてください。

小林 自分の考えを自己開示するこ

と。役員会議でも私が怒るのは、本

音で意見を言っていないと感じた時

です。『意思決定』することが重要

だと言いつつ、私は模範演技を続

## 人の匂いにする食い物屋

程では、いろいろと葛藤があったので

すね。それでは、創業から今までで

一番苦労したのはいつでしょうか。

小林 自分のアイデンティティを見

い出せなかったときです。板前にな

り切ろうとしていない時期がありま

した。仕事は一生懸命していました

が、「板前より経営者の方がカッコ

イイよな」と思いながら、お袋みた

いに感情をむき出しで見苦しいこと

はしたくないと考えていたときは全

てがうまくいきませんでした。お客

はつかない、従業員は信用してくれ

ない、女房はマザコン男と思っている。

実際にノイローゼ気味になりました。

しかし、自分の仕事を通してブレ

イクスルーするしかありません。

板前をして気付いたのは、自分を

解放すると人生が楽しくなってくる

ことです。自分が楽しくなってくる

と、お客にも一緒に働く仲間にも良

い影響を与えました。

人は誰でも経験を持っている。し

かし、中身があるのに話そうとしな

い。自分を解放すれば、人生が楽し

くなるよと伝えたくて、『意思決定

セミナー』で話をしています。

問 小林会長が仕事観を形成する過

程では、いろいろと葛藤があったので

すね。それでは、創業から今までで

一番苦労したのはいつでしょうか。

小林 自分のアイデンティティを見

い出せなかったときです。板前にな

り切ろうとしていない時期がありま

した。仕事は一生懸命していました

が、「板前より経営者の方がカッコ

イイよな」と思いながら、お袋みた

いに感情をむき出しで見苦しいこと

はしたくないと考えていたときは全

てがうまくいきませんでした。お客

はつかない、従業員は信用してくれ

問 小林会長が仕事観を形成する過

程では、いろいろと葛藤があったので

すね。それでは、創業から今までで

一番苦労したのはいつでしょうか。

小林 自分のアイデンティティを見

い出せなかったときです。板前にな

り切ろうとしていない時期がありま

した。仕事は一生懸命していました

が、「板前より経営者の方がカッコ

イイよな」と思いながら、お袋みた

いに感情をむき出しで見苦しいこと

はしたくないと考えていたときは全

てがうまくいきませんでした。お客

はつかない、従業員は信用してくれ

ない、女房はマザコン男と思っている。

実際にノイローゼ気味になりました。

しかし、自分の仕事を通してブレ

イクスルーするしかありません。

板前をして気付いたのは、自分を

解放すると人生が楽しくなってくる

ことです。自分が楽しくなってくる

と、お客にも一緒に働く仲間にも良

い影響を与えました。

人は誰でも経験を持っている。し

かし、中身があるのに話そうとしな

い。自分を解放すれば、人生が楽し

くなるよと伝えたくて、『意思決定

セミナー』で話をしています。

問 小林会長が仕事観を形成する過

程では、いろいろと葛藤があったので

すね。それでは、創業から今までで

一番苦労したのはいつでしょうか。

根拠を明確に示して説明したところ、一転して加治の意見を支持。自分の考えに固執せず、柔軟に他者の見解を受け入れる。だからこそ、常に世間を驚かす奇想天外な発想も生まれるのだらう。

そんな小林の存在は「物語に絶対必要」と加治。「仮に小林が会長を引退しても、私がクリエーターとして雇いますよ」と冗談を飛ばしつつ、「これからも上を目指し続けましょう」と熱く締め括った。



加治幸夫

三つ目は柔軟さだ。上に立つ人ほど自分の意見を押し付けがちだが、小林は自分と違う意見でも理論立っていればきちんと耳を傾ける。店舗からの要望を聞き入れるか否かで、加治と小林は真つ向から意見が対立したことがあった。しかし、加治が考えの

Staff who supports Monogatari Corporation

東京・港区の東京フォーラムオフィスにて

# 小林を親父と慕う 個性豊かな スペシャリストたち

「スマイル & セクシー」。自分の頭で答えを導き出し、問題解決できる「自立」した人間のことを、物語ではそう呼ぶ。小林が大切にしている理念を体現し、社員一人ひとりが生む物語。その潮流が重なり、「会社物語」を彩っていく。

## 物語の誇る特攻隊長

上級執行役員 新業態事業部 事業部長 岩崎昭彦



Akihiko Iwasaki

物語屈指の斬り込み隊長として、様々な局面で重要な舵取りを任されてきた岩崎。料理屋の長男として生まれた彼は約30年前、高校生の時分に、父の親方が所属していた調理師会の会長から小林を紹介された。

学生服を着て挨拶に行くと、大きな茶色い鞆を持ち、坊主頭をした小林の姿があった。「声が大きくて、自信に満ち溢れているのを、18歳ながらに感じましたね」と岩崎は当時を振り返る。商売の世界で生きて行くた

めに経営を学ぶ必要を感じ、また小さい店の方が多くの仕事を任せてもらえると考えて、岩崎は小林の下で修業することを決めた。こうして転がり込んだのが、豊橋駅前の「大衆活魚料理 源氏本店」。小林が板長兼店主を務める、13坪の小さな店だ。毎晩12時過ぎまで働き、翌朝5時半には起き出して軽トラックを運転。小林を迎えに行き、魚河岸へと向かうのが日課だった。

競り場に着くと、小林は魚が集まる場所、岩崎は競り人の方へと二手に分かれる。小林は買うべき魚を目利きし、合図。それを受けた岩崎が競り人に伝えて売買成立だ。「指3本なら3000円、5本なら5000円まで出して良いという具合で

す。あの掛け合いが面白かった」

そんな岩崎が20歳の折、「源氏総本店」がオープンした。これまでの13坪と打って変わり、200坪の大型店。2億円もの借金をしての挑戦ということもあり、周囲からは大反対を受けたが、小林の決意は揺るがなかった。そして、その余波から岩崎は13坪の店を仕切るように打診されたのである。

ただ、いくら小林の下で厳しい修業を積んできたとはいえ、まだ2年しか経っていない。割烹料理、寿司屋、料亭など、周りに繁盛店がひしめく中、とても一人で切り盛りする自信は無かった。

「小林さん、すみません。期待は嬉しいけど、俺にはできません」

だが、恐縮する岩崎に、小林はサリリと言った。

「大丈夫、売上げが半分になってもいいからやってみなよ」

そこまで言ってもらって受けないのでは男がすたる。岩崎は、繁盛店を巡って強さの秘密を分析。最終的に、①明るく元気に挨拶する、②料理や食材の知識を語れるようにする、という二点を徹底して実践すること、売上げを落とすどころか、2年間に渡って毎月伸ばし続けた。こうした経験から自信を付けた岩

崎は25歳の折、独立することに。辞意を伝えると、小林は「そうか、頑張れ」と言つて涙を流した。

だが、岩崎の頭から離れなかったのは、「日本一を目指す」という小林の力強い声。じきに、今いる仲間と一緒に仕事をしたいと考えるようになった。そこで岩崎は朝令暮改。「やはり、小林さんと一緒に高みを目指したい」と伝え、気合を入れ直して物語人生のスタートを切った。

こうして物語に残った特攻隊長にも、BSE問題の火の粉は降りかかって来た。当時は、物語が上場を目指して出店拡大を推し進めている時。

岩崎は自ら契約した中でもまだ店ができていない箇所に赴き、土下座して敷金の返還を頼んで回った。

BSE事件以降は、FCを中心とした店舗開発を主に手掛けてきた岩崎。中国事業に送り込まれた後、再び呼び戻されて現在に至る。

「小林は18歳から30年間、よくチャレンジさせてくれましたよ。感謝の気持ちしかありません」

そんな岩崎は、ゼロから一店舗目を作るのが得意。「これからは人や商品など、サービスの原点となる新たな価値を時代に合わせて作っていく」と抱負を述べた。

## FC本部と加盟店の架け橋となる

上級執行役員 FC事業推進本部 本部長 兼 FC支援室 室長

高橋康忠



Yasutada Takahashi

人が多い中、小林は素材から調理方法に至るまで、あらゆる知識を備えていた。

「この魚はどのタイミングで食べるのが一番良いか、というような話を、理由まで含めて論理的に説明できた。その

の会話が新鮮で、楽しかったですね」その後、自社の社員を対象とし、アメリカ西海岸で行うセミナーの講師を務めた高橋。アメリカにおけるチェーンストアの実態を視察するのが目的で、衣食住を軸にアメリカの生活とは何たるかを紐解く内容だった。

源氏本店でその話をしていると、ある時小林から「そのセミナーに参加したい」と打診された。快諾しながらも、「結構きついですよ」と念だけは押した高橋。何しろ、プログラム

は早朝から深夜まで連日行われるという徹底ぶりだったからだ。しかし、小林は果敢にもこれに参加。翌年からは幹部社員が順番にセミナーを受けていった。

そんな中、高橋にも転機があった。約20年勤めていた会社を辞め、コンサルタントとして独立したのである。何の保証も無い彼に、最初の仕事を依頼してくれたのは小林だった。

それからというもの、自身が「ライフワーク」と呼ぶ前述のセミナーを手掛ける他、別のコンサルティングの仕事も受けながら働くこと12年。49歳となった高橋は、50歳からの人生設計を考えた。

「還暦まで、ビジネスマン人生もあと10年。その中で、好きな人とどっぶり仕事をしてみたいになりました」

高橋が真っ先に会ったのが小林だ。「一度、僕を使ってみてもらえませんか」と単刀直入に申し入れ、50歳の誕生日を迎えた時には晴れて物語の社員となっていた。

入社して少し経つと、FC事業を担当することとなった高橋。言うなれば、本部と加盟店の架け橋だ。経歴柄、FC本部である物語の立場を踏まえつつ、加盟店側の気持ちも理解できる彼が適任とされたのは必然と

言える。「私の場合、独立して経営もしていたので、オーナーの辛さが分かっているだけ、説得力もありました」と高橋は語る。

現在も、不振店ができて困っているオーナーがいれば、営業方法や経費節減の方策を親身になって練り、一方業績を上げているオーナーに対して、余剰資金を社員教育などの再投資へ回すよう提案して、未来を見据えた戦略策定を支援している。

小林との関係も、上司部下となつたわけだが、「ここまで知識に時間を割いている経営者はいない」と高橋は改めて舌を巻く。また、開発力を評価されることの多い小林だが、高橋はその経営力に着目。「物語は、小林という創業者があつてこそ今がある。業容を拡大させるにあたって、経営資源を投入する仕方とリタインの計算が絶妙です」と分析する。

そんな小林に高橋は要望を出した。「より多くの社員と食事をしながら話す機会を作って欲しいですね」

35年前、高橋が一人のお客として小林に見せつけられた人間力。今なお色褪せないあの感動を、物語の未来を担う若い社員にも味わってもらいたいというのが、小林の真の力を知る男の切なる願いだ。

# 開発の物語を紡ぐ

執行役員 業態開発本部 本部長 堀誠



Makoto Hori

「入社して早25年。15歳で親元から独立しましたから、小林とは親より長く過ごしています」

入社以来一貫して商品開発に携わってきた堀は、小林を最も近くで支えてきたスタッフの一人だ。中学卒業後、5年ほど働いた寿司屋の先輩から「兄を紹介するから転職してはどうか」と現在新業態事業部長を務める岩崎昭彦に引き合わされたのが、堀が物語人生に踏み出す契機となった。1992年、20歳の時である。

物語が数店舗しか展開していなかった当時は、小林自ら軽トラックで市場に仕入れに出かけ、その後出勤した。事務所とは名ばかりで、その実は線路際に建つ古びた民家の6畳一間。上の階が社員寮になっており、従業員が住み込んでいた。小林はここで事務をこなしたり、メニューを考案したり、時には仮眠をとることも。休日にも共に過ごすことが多く、社員が家族のように暮らす日々だったという。

そんな中、堀はわずか21歳で源氏総本店の総料理長に就任。ここでしばらく修行かと思いきや、今度はすぐさま「中華料理を勉強して来い」と命じられた。「単一の業態だけでは企業の成長が見込めない」という小林の考えからだ。しかし、堀は中華料

理の膨大な商品数や、レシピにしづらい調理の職人技があることから、中華店よりロードサイドの大型ラーメン店にこそ見込みがあると判断。「丸源ラーメン」は予想通り大当たりし、一日に2000人を集客、月商3500万円に上る大繁盛店となった。

だが奇しくもこの時、物語は創業以来最大の危機に瀕していた。BSE問題が発生し、焼肉の業態が壊滅的なダメージを受けたのである。消費者の恐怖心は大きく、焼肉店には閑古鳥が鳴いていた。

必然的に、唯一好調な丸源ラーメンが会社の命運を背負うことになる。堀はラーメン店のフランチャイズ化に、がむしゃらに取り組んだ。ベテランの板前といつても、ラーメンに関しては素人。しかも一刻も早くフランチャイズに適した業態に仕上げなければならぬ。まさに孤軍奮闘だったが、結果的にラーメン店が稼ぎ頭となり、火事場の経営を支え切った。

その後、堀は本社へ戻り、お好み焼事業の立ち上げや営業事業部長などを歴任しながら、商品開発を担当。商品は考えたからと言って思いつくわけではなく、「突然ひらめく」ものらしい。「何故その商品なのか、自分の中で徹底的に暖めるまで誰にも言

いません」と堀。新商品は飲食店にとつて肝だ。開発担当にかかるプレッシャーは並大抵ではないだろう。

そんな堀だが、入社以来、小林から仕事のミスで叱られたことは無いという。ただ、「他人の意見の受け売りではなく、自分の頭で考えたかどうか」についてはトコトン追求される。

それが小林の考える「自立」だ。突き詰めると、どんな場合でも最後の決断は一人。だからこそ、一人で仕事が出来た人間にならなければ成果が上げられないというのが小林の考え。たとえ会長の小林に対してであっても、間違っていると思ったらはっきりと進言するのが物語スタイルだ。

独特の風土を持つ物語だが、堀曰くその強さは「一度始めたことを決して止めない姿勢」。大前提として一過性のブームは追わず、何十年も続く業態を見極める。そして一たび開店したならば、看板メニューに固執せず、その店を存続させるために全力を注ぐのだ。

最後に小林へ一言と水を向けると、堀は板前の顔になって締め括った。「会社が大きくなった今だからこそ、やりたいことがある。共に一料理人として真剣勝負で、ゼロからの企画に挑戦したいですね」

# 小林の背中を見て育つ

経営理念推進本部 人材開発部 シニアマネジャー 河合沙奈美



Sanami Kawai

異なった。自分のキャリアティ以上の役割が次々と与えられる。拡大期だったこともあり、多くの挑戦をし、様々な危機も乗り越えてきた。

河合が最大の危機だったと語るのは、初めて店長に抜擢された時期に起こった「BSE問題」。店長になった途端、昨日まで満席だったランチは空席ばかり。売上げは半減した。本部はランチを止める決定を下したが、再開は未定。しかし、河合は店長として仲間であるスタッフの雇用を守らなければならない。なんとかランチも続けたいと本部に掛け合った河合は、「毎日10万円の売上げを維持すること」を求められた。その現状を正直にスタッフに打ち明け、友達や家族を呼ぶようにお願いした。

「今では考えられませんが、信号待ちをしている車に声をかけたりもしましたよ」

このように河合を奮い立たせたのは、小林の背中だった。会社が危機的な状況であること、生き残るためにやるべきことを、小林は社員に向けて正直に話したのだ。そして、借金をしてまで、全社員のボーナスを全額支給した。

「トップがここまで責任を果たしてくれているのに、私たちが全力で取り組みまないわけにはいかない、と思いました」

今となつては会社や社員が強くやるチャンスだったと振り返る河合。そんな彼女が痛感したのは「飲食店はお客様が来てくれて、初めて真価を発揮できる」ということだ。どんなに良い商品やサービスを用意しても、お客が来店しなければそれらは全て無駄になる。反対に、お客が目の前にいる限り、状況が良くても悪くても、自分たちがやるべきは彼らを喜ばせるという一点に尽きるのだ。

その後、人材開発部に異動となった河合。当時は候補者の最終面接を小林が担当していたため、「面接をしていたんだけど、都合はいいかがでしょうか」と尋ねた。企業人

としては正解だろう。

「馬鹿か」

河合の意に反し、叱りつけた小林。「その仕事はお前にとって重要か。相手に重要だと思わせるためには、言い切らなければならない。たった一言が与える印象を大事にする小林の姿勢を垣間見た瞬間だった。

小林の考えとしては、採用の責任は人材開発部にある。たとえ会長であつても、採用の場では脇役に過ぎない。物語では、小林のセミナーの後には人材開発部がその点数を付けてフィードバックすることさえある。小林自身、「トップであつても完璧ではない」と考えているのだ。

そんな小林は「それは本当に自分の言葉か。やりたいことか」と問いかける。自身が決めたことであれば、他人のせいにはできない。責任を持つて達成するしかない。そうした小林の想いを胸に、河合が掲げる目標は、「2、30年働き続けるための、夢を与えられるポジションや仕組み作り」だという。

「今は小林がリアルタイムで想いを伝えてくれますが、たとえ彼がいなくても物語が続くように、私も叫び続けます。これからも余すことなく語ってください」

「是非とも会ってほしい経営者がいる」  
下嶋が総合商社兼松の社長に就任した2010年、取引先への挨拶回りをしていた折、部下から紹介されたのが小林だ。会った感想は「いい人にお会いできた」。すぐに、下嶋は小林の虜になってしまった。

下嶋はかねてより、会社の規模や取引額の大小ではなく、「この人と一緒に事業を伸ばしていきたい」と思える企業家とこそ取引したいとの想いで事業を進めてきた。話を聞けば、取引を始めた1996年当時、物語コーポレーションはまだ中小企業の域を出ていなかったというではないか。しかし、これを率いる小林の気迫と存在感は圧倒的だった。

「確かにうちはまだ2店舗しか構えていませんが、この先必ず大きくなりますから、食材を供給してください」  
創業127年の歴史を持つ大手商社が、わずか2店舗の企業と取引をするのは珍しい。しかし、小林の熱意はその壁を乗り越えるには十分だ

## 感性と理論を武器にした 熱くかつこい兄貴

兼松 代表取締役社長 下嶋政幸



Masayuki Shimojima

つた。有言実行、物語コーポレーションは当時のビジョンを現実のものとし、今なお成長し続けている。現在は、同社の肉の大部分を兼松が扱っているというから驚きだ。「弊社のコンセプトも、まず商売ありきではありません。あくまで共に成長すること、主眼を置いています」と、下嶋も小林の想いに共鳴する。

「小林さんは派手ではありませんが、おしゃべりが板についています。声も張っていて、かつこい」  
もちろん、下嶋が小林に魅かれた

たことを口に出して表現しているためだろう。

そして「この会社は将来的にこうありたい」と自分の意見を忌憚なく発する。また、自分自身だけでなく、周囲の人間にも自分の意見を発することを求めるのも小林流。彼のオープンな人柄と熱い想いが、最善の方角へと周囲を動かしてしまうのだ。

食材を供給する立場ではあるが、下嶋も取引先としてというより、家族のような想いで物語コーポレーションの成長を見守っている。

そんな下嶋が、かつて豊橋の「げん屋」に招待された時のこと。そのおもてなし精神に舌を巻いた。店に赴くと、ウェルカムボードが飾られ、テーブルナプキン、箸袋、コースター、お品書きなどに「兼松株式会社様」と特注で名前が記されていたのだ。たった一人、二人のお客を、誠心誠意尽くして喜ばせようとするホスピタリティ、そして店舗の外装・内装に表れる小林のこだわり、センスにも感動せざるを得なかった。

また、感性だけに頼るのではなく、お客のニーズを分析したり、ビッグデータを駆使したりすることで、業績が落ちないようにロジカルな方面からも絶えず努力し続けている点にも尊敬の念を抱いている。

「頭を丸坊主にして朝から晩まで働き、仕入れのために早朝から駆け出さねばならないトラックの中で寝ていた頃が、自分は一番かつこよかった」と、小林は下嶋に語ったことがある。しかし、下嶋は言う。

「今でも十分かつこいですから。ずっとかつこい兄貴分ではほしいですね。共に事業に取り組み続けた企業として、これからもっと大きく成長してくれることが楽しみでなりません」



第5部 Human network of Yoshio Kobayashi  
小林佳雄の人的ネットワーク

上海1号店「鍋源」オープンセレモニー

## 人間味豊かな 感性の企業家

感性と温かさ。小林を知る者はその魅力をそう語る。社員の私生活の悩みに耳を傾け、清く正しいFCを掲げ、感動すれば人目を憚らず涙を流す。小林は理論の隙間を人としての温かさで埋め、物語独自の成功方程式を紡ぎ続ける。

# 小林さんは傑物 思う存分に生きる

名古屋木材代表取締役

丹羽耕太郎



Kotaro Niwa

現在木材を扱う企業を営む丹羽は、かつては生粋の銀行マン。大学卒業後、東海銀行（現三菱東京UFJ銀行）に入行以来、「生涯現場を離れず、世の中に役に立つものをつくる、もしくはサービスを提供する会社」に、金融仲介業として成長のために必要な資金を支援する」と有言実行してきた。その姿勢のブレなさ、「人の三倍は生きている」と言われる破天荒な人生経験から、大学での講演や、原稿執筆を依頼されることも多い。

そんな丹羽が小林と出会ったのは、2000年の東海銀行豊橋支店長時代。「副支店長に支店の一切を任せ、朝9時から夕方5時まで、行内にいることはなかった」と語る丹羽は、自らの足で数千もある法人顧客の本社、店舗、工場を飛び回る毎日であった。

数多の経営者と企業をつぶさに見続けてきた丹羽だが、小林には会って間もなく「言い放った」。

「あなたの会社は伸びるね。軽く10倍にはなるよ」

銀行に戻ると、丹羽は早速指示を出した。「ドンと金を貸し出せ」。

当時の物語コーポレーションは売上げ約30億円。そして現在、2016年6月期の売上げは単体で387億円、グループ全体では608億円だ。小林と物語コーポレーションの飛躍は、百戦錬磨のバンカー、丹羽の予想をも遥かに上回った。

丹羽は多くの経営者に会い、会社を訪問することで、その企業が伸びる

か否か、ピンとくるようになり、ほぼ確実にその通りの結果を見てきた。では、小林のどこに伸びる要素を感じ取ったのか。

「なんとなく、経営者の人柄や風格から感じるものがありました。特に、小林さんは当時から経営理念としてスマイル&セクシーを掲げていた。なんと変わったことを言うのだろう、この人はタダモノじゃないと思いましたよ。もちろん、現場である店舗にも伺いましたが、スタッフに活気があって、気持ちが良い。これを作り上げているのだから、この経営者と会社は化ける。そう確信しました」

小林と対面した丹羽は、「人生とは、自分の物語である」という共通の想いもあり、すぐに意気投合。身を乗り出すように二人で語り合ったという。

丹羽が読み取った小林の「タダモノではない」感性。それは、「若い時の海外留学の経験が大きいかもしれな

い」と丹羽は分析する。丹羽自身、19歳の時にドイツへ留学。20歳の時には往復の飛行機のチケット以外、たった250ドルだけをもって、単身アメリカに渡った経験がある。「金が尽きたら帰る」と決め、わずかな知人を頼りに全米を周遊。現地の人々の温かい気持ちを受け取り続け、2カ月間でアメリカのほぼ全ての州を巡った。人の親切に触れ、「人間は信じられる」と骨身に染みた経験は、銀行マン時代に大いに生きた。当時の顧客とは数十年のブライベートな交流が続いており、小林もその一人だ。「この間、バルト三国のラトビアから小林さんに葉書を送りました。小林さんはすぐに、教養と情緒のじみ出るような返事をくれましたよ」

「手紙は相手を思い浮かべながら書き、心を届けるもの」と説く丹羽。小林とも、お互いに心の交流が続けている。

「私も多くの人に、人の三倍以上を生きていると言われますが、小林さんも同じタイプの人間でしょう。これからは己の意志のまま、思う存分生きろ。これがメッセージです」

類まれな経営者の鑑識眼を持つ、この根っからのバンカーは、力強く小林にエールを送った。

## 心の温かいソウルメイト

感動経営コンサルタント  
物語コーポレーション社長

臥龍こと角田識之

臥龍の名で経営コンサルティングを手掛ける角田識之。経営における考え方やコンセプトに関して、小林にアドバイスをしている。

角田は、2002年知人から「ユニークな会社がある」と紹介され、小林と出会った。20人ほどの団体で豊橋の本社を訪れ、小林の講話を聴き、店舗も見学。その中で磁石のように引き寄せられたのが、角田と小林であった。

「小林さんが当時よく仰っていたのが、ヒューマン・スタンダードという考え方。私も元々、人本位の経営、すなわち人本主義を掲げていたので、直感的に同じ思想を持っていると感じました」

こうして意気投合し、定期的に会うようになった二人。2011年に物語が東証一部に上場した折のファミリーコンベンションで、角田は初めて同社社員の前で話す機会を得た。今では、物語の社友という位置付けで、同社向けにセミナーなども行っている。



Noriyuki Sumida

そんな角田が小林に対して強烈な印象を抱いたのは、昨年行われた幹部向け研修のこと。当日の角田のテーマは「家族経営」であり、家族との生活時間がズレやすい外食産業において、どのように上手く仕事と家庭を両立させていくかをレクチャーした。すると、休憩時間中にある店長が、小林のもとにツカツカと歩み寄り、「実は今、家内と上手くいっていないんです」と打ち明けたのだ。

「普通、東証一部上場企業で、これから経営幹部を目指すかという立

場の人間が、家庭が上手くいていないなどと言え、人事評価としてはマイナスになり、出世に響くかもしれせん。それを、あろうことか経営トップの会長本人に相談すること自体、奇跡ですね」

しかも、話はそこで終わりではない。この悩みを聞くや否や、小林はその店長に対して、「お前、この後のセミナーは出るな」と指示したのである。

実はその後、角田は小林ら少数の経営陣と共に食事に行く予定となっていた。小林はその場に店長を誘ったという次第である。そこで角田が目にしたのは、小林が店長に、夫婦仲良く歩むためのコツを親身になってアドバイスしている姿だった。

「社員を大切にすると口で言う経営者は数多くありますが、直接自分に相談してくれた店長に自ら向き合う小林さんの様子には感動しました」

角田は他の場面でも、小林のハ

トフルな部分に触れることが多い。例えば、昨年火事で焼失してしまった源氏総本店のリニューアルオープンに際しての出来事。物語のお膝元、豊橋で古くから営業してきた店ということもあり、新規開店の日には常連のお客から「待ってました」とばかり応援の電話が舞い込んだ。小林は、電話でその旨を受け、男ながらボロボロと涙をこぼした。

「小林さんは頭脳明晰で豪快そうに見えるが、実は繊細で心の温かい方。その振幅の大きさが彼の魅力だと思います」

角田は、「小林さんを裏切るような生き方はできませんね。王道を歩かねば」と身を引き締める。

お互いに「ソウルメイト」と言い合う角田と小林。角田は「魂レベルで共感できるような人と出会える人生は、それだけで成功だと思っています。それを、小林さんには味わわせていただきました」と素直に感謝の気持ちを述べる。

「小林さんと共に熱く語り合える時間が、人生で何よりも楽しみ。これから、その至福の時をいただければ幸いです。小林さんを太陽のように感じている人も多いですから、是非お身体を大事にしてください」

# 見せ方にこだわる ビジュアリスト

ハクヨプロデュースシステム 代表取締役社長 笠原盛泰



Moriyasu Kasahara

には、ポケットチーフを身につけ、個性の光るスーツを着こなしたおしゃれな役員が並ぶ。小林自身、状況に応じて旅先で何度か靴を履き替えるほどのファッション好きだ。

「外部から入ってきた役員もいる中、こまめに創業者の想いや価値観が浸透している会社は稀有」と笠原。中途入社した小林は物語の原点である活魚料理屋「源氏本店」の板前。床に生簀を置き、包丁さばきを披露してカウンターのお客を楽しませていた。笠原の旧姓が小林だったこともあり、二人はすぐに打ち解けた。

その後、社業を拡大した小林の手掛ける焼肉屋「一番カルビ」の一号店を見た時、笠原は驚きを隠せなかった。そこには、かつて笠原を惹きつけたエンターテインメント性が変わらず残されていたのだ。「ただの焼肉屋ではなかった」と当時の感動は色褪せない。「一番カルビ」に魅せられた笠原は、

商業施設「アクロス豊川」をプロデュースする際に、最も良い場所に同店を誘致した。爆発的にヒットした二号店の誕生である。

その後も同社をプロデュースしてきた笠原は、小林を「ビジュナリストであり、ビジュナリスト」と評する。会社としての理念を掲げる経営者は多いが、実店舗の見た目にまでこだわることが小林というわけだ。

もちろん、会議の内容としては本質的な議論が交わされる。建前だけの会議を嫌う小林の前で、黙っていることは許されない。笠原も社外取締役としてやりがいがある一方、プレッシャーは大きいだろう。しかし、小林は意見を出したことに必ず「ありがとう」と礼を言い、反対意見こそ大事にする。物語の自主性ある人材は、こうして育成されるのだ。創業者で会長職と言えば、ワンマン経営を

入社の幹部や若い社員にまで小林イズムが浸透している。

もちろん、会議の内容としては本質的な議論が交わされる。建前だけの会議を嫌う小林の前で、黙っていることは許されない。笠原も社外取締役としてやりがいがある一方、プレッシャーは大きいだろう。しかし、小林は意見を出したことに必ず「ありがとう」と礼を言い、反対意見こそ大事にする。物語の自主性ある人材は、こうして育成されるのだ。創業者で会長職と言えば、ワンマン経営を

している会社もあるが、物語は違う。笠原も、「皆の力で会社を動かしたい」という小林の想いを感じている。

そんな小林の経営者としての強みは、「厨房から開発まで知っている」こと。板前を経験しているだけでなく、新しい業態やメニューを開発するセンスは抜群だ。消費者に飽きられないよう、常に新しい価値を生み出さなければならぬ飲食業界において、こうした開発力は欠かせない。

また、小林自身が社員のモチベーションを上げることのできる存在である。早くからモチベーション向上をシステム化する必要性に気付いていた小林は、様々な研修や誕生日のお祝いなどを考え出した。全てを人と人の関係であると捉え、社内メールへの返信が無いことにも「人間味が無い」と言っている。小林らしい。

今では小林を近くで支える立場となった笠原。最後に、兄貴分であり先輩経営者でもある彼に向けて、敬意と羨望を交えながら「どこまで伸びていくのか楽しみ。一緒に歩んで行ければ嬉しいですね」と語った。

# 清く正しいFC本部を 掲げる戦友

トーチ出版代表取締役社長  
『FRANJA』編集長

波多野陽子



Takako Hatano

熱く語る姿に「戦友になる人」とすら感じたという。

翌年8月、波多野は思わぬ事情で起業することになり、共同代表の川上聖三ら3人でトーチ出版を立ち上げた。20年近くFC専門誌を作り続けている（今年6月、ネット配信型メディアに移行）波多野は、「知り合

って17年間、小林さんの言っていることは何も変わらない」と驚く。業態開発型のトップでなければ外食企業はダメになる、意思決定から逃げるな、反応しろ、発信しろ、革新性と成長性が重要だ、店長は素敵なリーダーであれ、FC本部は情報開示力と透明性とク

ィックレスポンスだ、FC店からの要望や不満が上がつてくるからまともな企業でいられる……。これら全て、小林が以前から口を酸っぱくして言い続けてきた。

「これほど変わらない経営者は本当に少ない。17年間で、一部上場企業にまで成長されたが、小林さんが階段を

駆け上がる背中を『変わらないでくれ』と願うように見て来た」とも吐露する波多野。株式を上場すると、必然的にステークホルダーが多くなる。そうした影響からFC本部のトップが志を曲げ、透明性を維持できない経営スタイルに変質する事例を嫌というほど見て来た彼女ならではの不安だが、今のところ杞憂のようである。

経営者の先輩として、FC本部経営者として「自称・小林佳雄のおっかけ」と苦笑する波多野だが、決して順風満帆ではなかったと振り返る。11年連続増収増益というのも、様々な逆境が吹き荒れる中で、自分を追い込み、常に何かを自らに課すことで生き抜いた小林だから出来た結果だ。

特に、03年12月に米国でBSEが発生した時は、『一番カルビ』を一気に

「なぜ、豊橋くんたりまで、わざわざうちの取材にいらしたのですか」それが小林の第一声だったと笑うのは、フランチャイズ（FC）総合メディア『FRANJA』編集長の波多野陽子だ。小林が訝るのも無理はない。99年9月、波多野がサラリーマン編集長時代に初めて小林を取材に行った頃の物語は、「一番カルビ」の直営が8店、FCはまだ1店という状況で、知る人ぞ知るチェーンだったからだ。しかし、同年4月に首都圏第一号となった「町田店」を出店するや、「メニューが盗まれ続ける店がある」と噂に。さらに、1号店の曙店は3億円を超える年商を弾き出している焼肉店だと聞いた波多野は、豊橋に飛んでいったのだ。

そのたった一回の取材で、波多野は「小林さんこそ自分の理想とするFC本部経営者になる人だ」と直感した。波多野自身、FC専門誌に携わる前、FCビジネスに胡散臭さを感じ続け、また日本のFCは玉石混交

の産業界であることを嫌というほど感じていたからだ。

そんな波多野に、初対面の小林は、日本生まれのFCは「虚業」が多いと感じていて、自社のFC化に躊躇したことを赤裸々に話した。それでも踏み切った理由を、「FC1号店に手を挙げた企業は、地元で長く取引関係にある相手で、仮に自分が嘘をつき、ごまかせば、一発で見抜かれる相手だったから」と語ったことに、波多野は感激。さらに、99年当時から「清く正しいフランチャイザー」を掲げ、

「これは大変わらない経営者は本当に少ない。17年間で、一部上場企業にまで成長されたが、小林さんが階段を

「現社長の加治さんを得た幸運も、小林さんの人徳。しかし、自身の目が行き届かなくなるその次へのパトントッチこそが、一番大切なはず。是非、自社生え抜きの業態開発型のトップを育ててほしい」と期待を寄せた。

# 第18回 企業家賞 授賞式&記念講演会開催

## ストライプインターナショナル 石川康晴社長 企業家大賞受賞！

### 第18回 企業家賞 授賞式&記念講演会

主催 企業家ネットワーク  
特別協力 テレビ東京 後援 中小企業振興機構  
特別協賛 エイチ・アイ・エス 日本製粉 島崎製作所



今年で第18回を迎えた、企業家ネットワーク主催の「年間優秀企業家賞」。白熱した議論と厳正なる審査が行なわれ、企業家大賞、企業家賞3名、ベンチャー賞1名、チャレンジャー賞1名と、全6名の錚々たる経営者が選ばれた。

栄えある企業家大賞に輝いたのは、earth music & ecology や Green Parks などアパレルブランドを展開するストライプインターナショナルの石川康晴社長。3月にクロスカンパニーから社名を変更し、事業領域をライフスタイル(衣食住)に拡大。新たな分野に果敢にチャレンジしている。アパレル界のニューリーダーとして、その情熱と実行力が評価された。

企業家賞には、体育指導などを通じて幼児の人間形成を手助けしている幼児活動研究会の山下孝一社長、「焼肉きんぐ」「丸源ラーメン」などを全国展開している物語コーポレーションの小林佳雄会長、独自の創業プラットフォームを構築し、国内外の大手製薬メ

ーカーに提供・共同開発しているペプチドリームの窪田規一社長の3名が選ばれた。

さらに今回は、ベンチャー賞として製鉄所や発電所、石油化学プラントなどの解体事業を行うベステラの吉野佳秀社長、またチャレンジャー賞として効果の実感と無添加を強みとしたマナラ化粧品販売で躍進するランクアップの岩崎裕美子社長が選出された。

去る7月5日、企業家賞記念講演会と授賞式が東京・ロイヤルパークホテルで行われた。ストライプインターナショナルの石川康晴社長による記念講演に続き、企業家賞を受賞した5名の経営者によるシンポジウムや、エイチ・アイ・エス会長の澤田秀雄氏、ジャパネットたかたの創業者の高田明氏による対談も行われた。

授賞式では審査委員長である澤田会長が賞状とトロフィーを授与。閉会後には受賞者や審査員のほか歴代受賞者も駆けつけ、熱気と華やきに満ちた記念パーティーが開催された。

#### 企業家賞 受賞者の条件

1. 社会貢献的要素の高い事業を展開、世界ブランドを目指している創業経営者
2. 既成概念にとらわれず果敢にチャレンジしている企業家
3. 斬新な発想を持ち、創造力あふれる21世紀型の経営システムを構築している企業家
4. オンリーワンの独創的技術を開発している企業家