

よいときにこそ、思考を巡らせる。

焼き鳥屋チェーンの生き残り方

(この記事は『やくしん』2020年10月号に記載された「経営に生きる、経営に活かす(第10回)」の記事を転載しております。役職等は当時のものです。)

株式会社タケノ代表取締役社長 たけのとおる 竹野 孔 さん



新型コロナウイルスの感染拡大が各業界に大きな影響を与えるなか、飲食業界もその煽りを受けている。福岡県を中心に焼き鳥屋チェーン「竹乃屋(たけのや)」をはじめ、数々の飲食店を展開する株式会社タケノは、危機的状況のなかでピンチをチャンスに変える奮闘で新たに飲食業界で活路を見出した会社だ。

同社代表の竹野孔さんに、困難な状況下でも乗り越えていく経営の考え方を探る。

挑戦したら、

成功か学びしかない



創業から約四十年、地域の人たちに愛される企業へと成長したタケノグループ。現在は、福岡県を中心に大分県や熊本県などで四十四店舗を展開し、今もなおその勢いはとどまることを知らない。タケノグループは飲食事業のほか、通販や自社で食材を手がける農業生産法人、海外事業などを展開している。焼き鳥屋を創業したのは、父が経営していた食堂の廃業を知らされたことがきっかけだった。大学在学中で二十一歳だった竹野さんは、家族の危機に「生きていくために、どうすればいいのか」を考えた末、大学中退を決断。両親が廃業した店舗兼自宅を売却し借金を精算して、わずかに残された資金で五坪十三席の小さな焼き鳥屋を開店した。

一店舗目を開店した三か月後には、二店舗目、三店舗目も軌道に乗せ破竹の勢いで出



東比恵本店は、以前「豊竹」という名で
地元住民に親しまれていた。

店していった。しかし、二十三歳で出した四店舗目がわずか半年で撤退する事態になった。「当時は若くて怖いもの知らずでしたね(笑)。少し舞い上がっていて、深く考えずに出店ペースを上げていました」とふり返る。この時、飲食の成功には立地が大切であると学んだ。一つひとつの店舗運営を見直し、お客さまに喜ばれる店舗を追求するため、複数あった店舗を一店に絞り、地域の人たちに寄り添う運営を心がけることに注力した。この選択が功を奏し、一九九六年に再び多店舗展開

を始め、福岡だけでなく県を越え出店範囲を拡げていった。

挑戦してこられたのは、「どんなことも成功か学びしかない」という信念があったからだと言います。「大抵のことは再起を図ることができます。失敗があるのではなく、全ては成功もしくは何かを得られることだと思っています」と話す竹野さん。学生時代は、剣道や柔道、空手と武道に励み、そこで鍛えた精神力は、今の経営に生かされているという。「武道は、先輩と後輩の関係性がはっきりしている縦社会で厳しい世界。ときに理不尽だと思うこともたくさんありました(笑)。ただ、社会はそれ以上に理不尽なこともあります。しかしそこで嘆くのではなく、置かれた状況で何ができるかを考え実践していくことが大切だと思います。逆境であるほどやる気がわいてくるんです(笑)」と話す竹野さん。経営は気力だけでできるものではないが、やり抜く力は、タケノグループの成長を後押ししている。

成長を楽しめる環境を

整備する

竹野さんが多店舗展開を始めた四十歳の時、社員から「社長、定年は何歳なのですか」と質問された。竹野さん自身は、十五時間労働で休日は月一日程度という生活もしばしばあり、飲食の仕事は天職といえるほど仕事に没頭していた。それ故、定年の概念はなかった。しかし社員の一言を機に「働く仲間が幸せであるためにできること、会社の使命とはなんだろうか」と考えるようになった。

そして、労働環境の整備を行なうことを決意。五年前には、週休二日制を導入し、アルバイトも有給休暇を取得できるようにした。さらに、時間外労働及び休日労働に関する労使間の協定、いわゆる『36(さぶろく)協定』も締結。サービス残業が常態化していた状況の改善に努めた。年間数千万円という経費増になるものの、結果として生産性が向上し会社の売上げにつながった。



炭火で焼く「博多ぐるぐるとりかわ」は
大人気商品。



よいサービスを提供するため
コミュニケーションは欠かせない。

「私は飲食業は面白い、楽しいと、業務時間や定年のことについて気かけず過ごしてきました。ただ、実際には長時間労働や休日の少なさ、給料の安さといった課題はあり、大切な自分の時間を搾取されているような感覚に陥る人もいたと思います。だから会社への定着につながるためにできることを考えた結果、従業員が納得できる労働条件の整備が必要だと思ったんです」

また、竹野さんは働き続けられる環境整備において、成長したいと思える土台をつくるのが会社の使命と考えている。そこで導入したのが、社員の等級ごとに達成目標を設定し、仕事と役割を明確にする「ジョブグレードシステム」である。業務の評価や昇進昇格、評価に基づいた賃金決定など、社員の育成や将来像を描きやすくする仕組みだ。

竹野さんは「立場で人は成長する」と明言する。高校卒業後に、新卒でタケノに入社した女性社員は、与えられた役割でキャリアアップし、現在はエリアマネージャーとして活躍をするまでに成長しているという。「決して店長だけがキャリアの頂点ではありません。それにリーダーになることで、かえって力を発揮できない人もいます。一人ひとりのキャリアプランを作成し、それぞれの職能を生かせる役割を決めることで、働く楽しさや喜びが生まれていくようにこれからも社員の成長をサポートしていきたい」と竹野さんは話す。最初から夢や目標があって仕事をする人はそれほど多くないからこそ、仕事を通じて楽しさや喜びにつながっていく場や役割を提供する。社員一人ひとりの成長を促すシステムがタケノグループのさらなる発展につながっている。

苦難の中で希望の光を灯す、

柔軟な対応

新型コロナウイルスが世界中で猛威を振るい、日本でも経済活動の制限によって各業界が大きなダメージを受けている。タケノグループは、ほとんどの店舗が臨時休業を余儀なくされた。歓送迎会シーズンとなる三月、四月は全店合わせて二万人以上のキャンセル、一億円以上の売上げを失った。売上げが前年対比で九十七パーセント減少した店舗もあるという。



仕込みは手間暇をかける。

また二〇二〇年は、プロ野球の開幕とともに福岡 PayPay ドームで竹乃屋の出店や、東京で開催されるイベント、百貨店の催事など出店計画があったため、店舗跡を第二セントラルキッチン

ンにするなど生産体制を整えていた。しかし、新型コロナウイルスの影響を受け軒並み中止となり工場の稼働がなくなってしまった。そんな苦難を強いられるなかで、竹野さんは動いた。数年後に実施を予定していたオンラインショップ事業を予定より早めて実施することにしたのだ。

社員の懸命な準備によって、竹乃屋グループの料理をオンラインで購入できる「竹乃屋オンラインショップ」を四月に开店させた。コロナ禍というこれまでと一変した状況でも迅速に対応してみせたのだ。その結果、一か月でとりかわ十五万本、焼き鳥二十万本を超える注文が入るなど大きな反響があった。うち七割以上が、竹乃屋の展開する福岡や熊本、大分といったエリア、そして常連客が応援したいと注文してくれたものだったという。

スピード感をもった対応を可能にしたのは、「状況を冷静に把握し、常にリスクに対する策を講じていたからです」と竹野さんはいふ。二〇一九年は新たに十店舗の出店があり、全社の売上げは前年対比で百四十パーセントと勢いもあった。それでも竹野さんは危機感を抱き、テイクアウト店の出店やオンライン販売の強化など、次の動きを模索していた。

「いい時こそ、危機感や緊張感は常に忘れないようにしています。コロナのように想定外のことが起こり、生活様式が一変することだってあります。環境の変化があれば、事業の取り組み方も柔軟に変えていく。さまざまな可能性を検討しておくのは大切だと思います」

竹野さんは、どんなに苦難を強いられる中でも常に前を向いている。タケノが掲げる理念は「すべてはお客様の笑顔のために」「共に働く仲間の幸福のために」「社会に明日への活力を与える」の三つ。さまざまな業態で幅広い年齢層に愛される飲食店を展開し、お客さまや仲間の幸せのためにこれからも飲食の「楽しい」をつくりだしていく。



●たけの とおる

1955年、福岡県生まれ。福岡教会所属。

1976年8月、大学を中退し焼き鳥屋を創業。福岡県を中心に居酒屋「竹乃屋」など40店舗以上の飲食店を一代で築いた。