

飲食業界の近代化を推し進めた 「がんこ」の道のり

がんこフードサービス 株式会社

大阪市淀川区新北野1-2-13
従業員数：約3500人、店舗数：80

がんこフードサービスは、関西を中心に80店を展開する和食チェーン。パートタイマーを中心としたQCサークル活動に長年取り組むほか、近年は各地のお屋敷を借り上げ、和食店として活用することで、伝統的建造物を保存するというユニークな取り組みを行っている。創業者で現会長の小嶋淳司こじまあつしさんは、高校時代に、商いを生涯の仕事とし、それを極めたいと心に誓ったという。そして、近代化が遅れているといわれる飲食業界を選び、多くの困難を乗り越え、自らに課した大きな目標に向かって真っすぐ突きすすんできた。今日までの壮絶な歩みを小嶋会長に聞いた。

■少年時代に商売を経験

小嶋淳司さんは1935年（昭和10年）、和歌山県西牟婁郡朝来村にしむろ あつその生まれ。家は祖父の代から続くよろず屋で、履物や袋物などの日用品、鎌や鍬などの農機具を取り扱っていた。小嶋さんは6人の兄弟姉妹の末っ子で、9歳の時に父が亡くなり、戦中戦後

の激動の時代を、母が女手ひとつでその店を守りながら、6人を育てた。母にとって店は生活の柱であり、それだけにお客さんを大切にした。子供たちはその母の商いを見ながら、大きくなった。お客さんへの挨拶を怠るとひどく叱られたという。

高校生になった小嶋さんは結核の病魔に見舞われ、1年間の休学、療養生活を余儀なくされた。死への恐怖を意識する一方で、何としても生きたいと思った。もし生き延びることができたら、これこそ自分の仕事だという何かを残したいと、15歳の小嶋さんは思った。

幸いにも療養生活から戻ることができたが、しばらくすると今度は母が倒れた。兄たちはすでに都会に働きに出ており、姉た



小嶋淳司会長

ちも結婚して家を出ていたから、家には母のほかに小嶋さんしかいない。店は自分が引き継ぐしかない…と心を決めた。

商いというのは結果がすべてである。いくら一生懸命やっても結果を出さなければお客さんは離れていく。どうしたら、もっとお客さんに評価してもらえるか。それを知りたくて、「お客さん、どうしてウチの店に来てくれはったんですか？」と恐る恐る聞くと、あるお客さんが教えてくれた。「お宅の商品の、こういうのがええのや。もっと安かったら、もっとええのやが…」

その言葉で、自分たちの商売が村の人たちの役に立っていると確信した。もっと良い商品をもっと安く提供できたらもっと喜んでもらえる。そう考えて、大阪の現金問屋まで足を運んだ。さらに産地まで足を延ばしてメーカーから直接買い付ければ、もっと良いものをもっと安く買えることも知った。ただ、和歌山県内のいつもの問屋なら掛けで買うことができたが、現金問屋やメーカーから直接仕入れるにはまとまった現金が必要になる。そこで、地元の相互銀行に足を運び、「お金を貸してほしい」と頼み込んだ。詰襟姿の高校生が言うのだから、門前払いを食らうかもしれないと思ったが、意外にも応接室に通され、まとまったお金を無担保で貸してもらえることになった。これは高校生の自分の力ではない。母と祖父がこれまで長年にわたってこの地で築いた信用のおかげだ、と気づいて小嶋

さんは胸が熱くなった。

■商売とは何か

和歌山の片田舎で5年間、こんなふうにして商売を経験した。ただ、都会のもっと広い世界をもっと知りたいという思いがずっとあった。そんなとき2番目の兄が帰ってきて、「店は自分がみるから、お前は大学へ行け」と言ってくれた。小嶋さんは、普通の人よりかなり遅れて京都の同志社大学に進学した。1958年、23歳の時のことである。

大学の周辺にはたくさんの有名な寺院があった。小嶋さんは、その門を叩いて教えを請うた。「大学を卒業したら商売をやりたいと思っています」そう打ち明けると『『商人』と書いてみなさい』と言われた。小嶋さんが紙に「商人」と書くと、僧はそれを壁に貼り、「商いは人の上にあるのや」と言った。商売の大きさは人と自分の関係によって決まる。正しい商いをするには、人と人との関係を正しくしなければならない。自分を肥やすことだけを考えて、相手に利益を持たせることができなかったら、商いはその場限りの商いで終わる、と僧は説いた。

大学の憲法学の教授からは、「小嶋君、学問とは理念だよ」と言われた。理念がなかったら、単なる物知りにすぎない。商売もそうだ。自分のための商売だったら単なる金儲けにすぎない。学問も商売も、理念を持ち、志を持ってすることが大切だと教

えられた。

商売をするなら飲食業をやりたい…と小嶋さんは思うようになった。飲食業なら少額の資本ではじめられる。そして、そこなら自分なりの仕事を残せるかもしれない。「水商売」と言われるとおりの、今日繁盛していても明日どうなるかわからないほど不安定なところのある業界だが、そうであればあるほど、産業基盤の確立した業界よりも、自分の仕事を残せる余地があるような気がしたのである。

■寿司職人としての修業

大学を卒業してすぐ、大阪の黒門市場の高級寿司店に丁稚として入った。丁稚が1人前になるのに普通なら5～10年かかる。しかし、小嶋さんは技能習得の年限を自分で1年と限った。すでに人より5年も遅れていたし、自分なりに社会経験も商売の経験も積んだという思いがあった。基本的な技能を習得するだけなら1年で十分で、その後は自分の努力で高めていけばよいと考えたのだった。

ただ、寿司店ではなかなか包丁を握らせてもらえなかった。そこで、早朝に同じ黒門市場の魚屋に手伝いに行き、鮪の鱗や鰓取りなどの下処理を手伝わせてもらい、包丁のさばき方を覚えた。シャリ炊きもなかなか任せてもらえなかったが、内緒で炊いて、火加減の調整を工夫した。1日の仕事が終わると、1人残って、新聞紙を海苔の大きさに切り、それで残ったシャリを巻く

練習をした。寝る間も惜しんで技術を習得しようとする小嶋さんを、寿司屋の大将も魚屋のご隠居も、積極的に教えようとしなかったが、黙って見守り、まだまだダメだとか、それでいいとか、それとなくわかるように態度で示してくれた。

高級寿司店の丁稚修業は9ヵ月で終え、次いで鶴橋の屋台村で立食い寿司の店に修業に入った。高級店と大衆店の双方を経験し、寿司店経営のひと通りの予備知識を得たうえで、いよいよ自分の店を開くことを決意した。

■がんこ寿司1号店のオープン

1963年、28歳のとき、和歌山の店を5年間守ってくれたことへの報酬だとして、兄が資金を提供してくれ、それを元手にして大阪の十三に4.5坪の小さな店を開店した。店の名は「がんこ寿司」。「がんこ」は大学時代に小嶋さんにつけられたあだ名である。当時は60年安保闘争の時代で、ほとんどの学生は「安保反対」を叫んでデモに参加したが、その場の空気だけでついていけなかった小嶋さんが「キミらは安保条約の条文を読んだうえで参加しているのか？」と言ったことからついたあだ名だった。俳画の得意な友人が揮毫し、それに小嶋さんの似顔絵を添えてくれ、その看板がそのままこの会社のトレードマークになった。

寿司店の経験のある通いの職人1人と、若くてまだ経験の浅い3人を雇い入れた。小嶋さんは修業時代にも増して、寝る間を

惜しんで働いた。朝早くからネタの仕入れに出かけ、昼間はみんなに指示し、接客しながら、寿司を握り、夜は遅くまで社員たちに自分の夢を語って聞かせた。

店の2階に、6畳の間と3畳の小部屋があった。小嶋さんと若い3人は、每晚その6畳の間で雑魚寝した。隣の小部屋で酢飯を仕込むから、その臭いが充満するものすごい環境で、そのことを申し訳なく思いつつ、「みんなで頑張って、必ず儲けて、もっと大きな店に移ろう。そのときは、その店より大きな寮を建てて、1人ずつ個室に入ってもらおうから…」と言った。何度もその話を繰り返すうちに、あるとき、彼らが「うちの社長は嘘つきや、大ホラ吹きや」と言っているのを聞いた。たしかにそうだと思った。話だけでは誰も信じるはずはない。自分が口にしたこと1つひとつを実現していかない限り、社員たちはついてこない…。そのことを痛烈に思い知らされた。

■十三店のオープン

1年後に「同じ十三のパチンコ店が店を移転する。そのあとに店を出さないか？」という話が飛び込んできた。4階建てのビルで、総床面積は1号店の20倍以上の120坪。1号店のオープンからまだ1年しかたっておらず、蓄えはわずかだったが、このチャンスを逃すと次はいつになるかわからない。挑戦しないであきらめるよりも、とりあえず挑戦することのほうが大事だと思って、「そこ、私が借ります」と答えた。



がんこ寿司1号店オープンの日。後列左端が小嶋淳司さん。母、兄、大学時代の友人、鶴橋屋台村の店主らが集まってくれた

しかし、パチンコの機械を250万円で買い取ることが条件になっており、それを買い取ると蓄えは底をついた。大家は保証金1000万円を入れるよう要求したが、それを支払う当てがなかった。5年間の猶予を頼んだが、「話にならん」と追い返された。それでもあきらめきれず、繰り返し足を運び、結局、保証金相当額を銀行から借入れた場合の金利の2倍相当額を毎月支払うという条件で貸してもらえることになった。

店舗の改装にもお金がかかる。都市銀行に融資を頼みに行ったが、まるで相手にしてもらえなかった。そこで小さな信用金庫に融資を頼んだが、ここでも断られた。しかし、信用金庫の理事の1人がたまたま常連客で「がんこ寿司ならよく知っている。熱心に商売しているから、あそこなら心配はない」と言ってくれ、そのおかげで融資の決定が下り、店舗改装も無事に終わった。

■和食店経営の近代化をすすめる

阪急十三駅前に「がんこ寿司」の大きな看板が現れ、120坪、106席の大阪一の大型



「がんこ」の看板



120坪のがんこ寿司十三店2階のカウンター

寿司店がスタートした。社員数はそれまでの4人から20人にまで増えた。その後、全員個室の社員寮もつくった。

1号店時代はあくまで自分がお手本で、社員たちには自分のするとおりに接客させ、寿司を握らせていたが、新しい店では1階と2階のそれぞれに対面型のカウンターがあった。小嶋さんが1人で両方を見ることはできず、フロアの責任者を決めて任せなければならなくなった。

以来、仕事の任せ方を工夫した。任せっぱなしで各人がばらばらのやり方で仕事をすれば、料理の品質も接客の品質も保てない。1人ひとりが仕事に臨む基本的な姿勢や考え方をしっかりと一致させておく必要があった。そのためにみんなでスキーに行ったり、社内で読書会を開いたり、成人式を開いたり、著名人を招いてみんなで講話を聴いたりした。

それまでの飲食店では、社員が1人前になると、それ以上の仕事をさせて、それ以上の処遇を与えることが難しくなり、のれん分けをして独立させるということが行わ

れた。しかし、社員の能力を活かす仕組みさえあれば、どこまでも能力を伸ばし、より多くの人に仕事を提供し、事業をもっと大きく発展させられる…と小嶋さんは考えた。

70年万博の後、外食ブームが起こり、さらに高度成長から低成長時代に入ってから「洋」の時代から「和」の時代に移行したことで、和食店は競い合うように多店舗展開するようになった。がんこ寿司は寿司のほか、和食、鍋物、トンカツ、麺類などを合わせ、数十店舗を展開するようになり、パートタイマーも千人を数えるようになった。全社員の基本的な理念を一致させつつ、それぞれの自由な発想を活かすために、一段と高度な仕組みが必要になった。

1984年からはパートタイマーたちの自発的な改善を促し、頑張った人たちにスポットを当てるためにQCサークル活動をスタートさせた。また、総合訓練プログラムを整備。社員の成長段階ごとに備えるべき知識と技術の基準を示し、調理技術、接客技術のコンテストを行って、技術技能の向上

を図った。1985年からは5年ごとの中期経営計画を策定。その達成のために1年ごとに方針を設定し、それと目標管理と評価システムを結びつけた。

1990年には、江戸初期に建てられた大阪平野郷屋敷を借り受け、日本庭園と屋敷の調度を活かしながら、その中で和食を提供して「和」の文化を感じていただくという取り組みをはじめた。時代の変化の中で、個人で維持管理することが難しくなったお屋敷を借り受け、和食店を展開することで伝統的建造物の保存に貢献するというこの取り組みは、現在までに関西と関東の9カ所で展開されている。

*本稿の執筆に当たっては、次の図書を参考にしました。小嶋淳司著『儲かってまっか!』（日経B P社、1995）



大阪・平野郷屋敷

飲食業界の近代化のために取り組むべき課題はまだ多い。いま力を入れているのはA Iの活用で、調理場や料理の運搬、タブレット注文などによるA I化をすすめているという。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中