

従業員の人間成長をめざす とんこつラーメンチェーン

株式会社 一蘭

福岡県福岡市博多区中洲5-3-2
正社員189人、アルバイト3300人

「味集中システム」と呼ぶユニークなシステムに乗せてとんこつラーメンを提供するチェーン店である。1993年に福岡市内に1号店をオープン。その後、福岡をはじめ、首都圏、名古屋、京阪神などに展開し、現在47店舗、年商は約100億円、1店舗当たりの売上げは全国のラーメンチェーンのトップである。2013年に香港店をオープン、2014年にはニューヨークのマンハッタンとブルックリンに出店を計画している。順風満帆に見える成長の背後に吉富学社長の壮絶な体験と、そこから生まれたユニークな経営哲学、人材育成への並々ならぬ思い入れがあった。

■味集中システム

「一蘭」のメニューは、とんこつラーメン1品に限定されている。食券を買って中に入り、空いているカウンター席に着く。「おやっ」と思うのは、カウンター席がつい立てで仕切られていることだ。目の前の



吉富学社長

調理場との間も暖簾で仕切られている。テーブルにオーダー用紙があり、それにスープの濃さ、麺の硬さ、唐辛子ベースの秘伝のタレの辛さ、トッピングの葱の種類…など、自分好みを記入して、各席の注文ボタンを押して注文する。麺やトッピングを追加注文するときの「替え玉オーダー」も同じ要領である。ほとんど言葉を交わすことがない。

これが「味集中システム」で、人目を気にせず、出されたとんこつラーメンに集中させる仕組みである。味に集中する分だけ、お客様の滞在時間は短くなり、回転率が上がる。

何十人ものスタッフが日夜研究してつくり上げたという麺も、スープも、唐辛子べ



ついでと暖簾で仕切られたカウンター席

ースの秘伝のタレも、たしかに美味しい。

■美味しさの条件

「美味しさにはいくつかの条件があります」と吉富社長は言う。1つは脂味と甘味と旨味のバランス。ほとんどのラーメン事業者は、それぞれのやり方でそれを追求している。「一蘭」の場合も、麺とスープとタレのそれぞれに研究開発チームがあり、創業以来ずっと研究し続けている。

その味のバランスに匹敵するくらい重要な美味しさの要素が、情報だと吉富さんは考えている。懐にたっぷりお金を用意して、リッチな食事を楽しむというのではない。1日の仕事を終え、一杯のラーメンでささやかな豊かさを手に入れたいと思って、人々はラーメン店の暖簾をくぐる。その思いに応える店構え、店内の雰囲気、器…、それらが「美味しそう」という情報を発信する。あるいは、味覚の肥えた知人、友人が、「あそこのラーメンは美味しいよ」と言っているという評判、あの店には芸能



創業以来研究し続ける「味のバランス」

人がよく行くらしいという情報…なども、美味しさの一要素である。

それらを突き詰めていって、吉富さんはこのユニーク極まりない「味集中システム」のアイデアにたどり着いた。当初、それを聞いた周囲の人々は、そんなの流行るはずがないと言ったという。

「しかし、それを聞いて、これはいけると思ったのです。100人中99人が反対するアイデアというのは常識外で、それまで世の中になかったものだからです。だとしたら、注目を浴びるに違いないと思った。たとえば、剛腕ピッチャーの投げる球がいつもど真ん中のストライクなら、いくら155キロの球でも打たれる。アウトコースぎりぎりの、ともすればボールかもしれない球を投げてこそ、最高のストライクになる。商売でも同じで、人と違うことをやらなければお客様を惹きつけることはできない。」

その言葉のとおり、1杯690円あるいは790円という一見高めの価格設定にもかかわらず、オープンした店には行列ができ、



その行列がいつまでも続いた。2号店、3号店も同じだった。こうして、順風満帆で全国展開を果たし、いまままた海外にまでその翼を広げようとしている。

■ゼロからの出発

19歳、大学2年のときに父が病に倒れ、仕送りが途絶えて、吉富さんは大学に近い食堂でアルバイトをはじめた。そこで店のオープンに関わったこと、大将の腕がよかったこと、その大将がギャンブル好きで、しばしば店を空け、その間、吉富さんが何でもやらなければならなかったことが幸いしたという。

大将が店を空けていたあるとき、お客様からラーメンを注文され、吉富さんがラーメンをつくって出した。「ああ、美味しいね」、お客様はそう言ってくれた。翌日、同じお客様がきたとき、同じようにつくって「これ、僕がつくったんです」と言うと、「まだ修行が足りないね」と言われた。3回目は「これ、大将がつくりました」と嘘を言った。お客様は「さすが大将のは違う」と言ったという。誰がつくったかという情報によって美味しさは違ってくる。つい立

てと暖簾で遮ることで、誰がどんなふうにつくっているかを想像させるというアイデアがここから生まれた。

20歳のとき父が亡くなった。亡くなる際に「お前は商売人に向いている。商売をやれ」と言われた。「商売するには資金がいる」と言うと、「うちにはそれだけのお金はない。しかし、お前には知恵がある。その知恵を生かせ」、父はそう言い残して亡くなった。

大学に在籍しながら、ファミコンソフトのレンタル業をはじめ、次いで人材派遣の会社を興した。だが、なかなか軌道に乗らなかった。大学で英語の単位を落としそうになり、「何とか通してもらえませんか」と教授に頼み込んだことがある。そのときこっぴどく叱ってくれた教授を吉富さんはいまでも生涯の師と慕っている。

「若いうちの1年や2年はいくらでも取り返しが利く。もう1年かけてきちんと履修しなさい。それよりも事業を成功させたいのだったら、頭の中から足の先までキッチンとしたほうがいい。君はマナーがなっていない」。

そう言われてから、身だしなみやマナーに徹底的に気を配るようになった。小料理屋に入ると、「失礼します」と先客に断りながら席に着くようになった。すると、向こうから話しかけてくる。「あんた、あそこの兄ちゃんやろ。派遣しよらん?」「はい、してます」と答えると、「うちの知り

合いで人が足りんと言いはるんやが、紹介しようか?」「ぜひ、お願いします」。

そんなふう展開するようになり、光が差しはじめ、事業が軌道に乗り出した。

■ 順風満帆、そして挫折

1993年、29歳のとき、吉富さんは運命的な出会いをする。福岡市の南の小さなラーメン店に客として通っていたが、あるとき経営者の老夫婦から「実はこの店を閉じたいと思っている。ついてはこの店の『一蘭』という屋号をあなたに継いでもらえないか」と言われたのである。

アルバイトで培ったラーメンの腕には自信があったが、人材派遣業が少しずつ軌道に乗っていたときだった。しかし、人材派遣業がしょせん下請けであるのに対して、ラーメン屋なら自分たちのラーメンの美味しさを直接お客様に訴えることができる。大勢のお客様に「美味しい」と言ってもらえれば、世界に進出することも夢ではない。そう考えて、人材派遣業は部下に譲り、「一蘭」の屋号を引き受けることを決めた。そして「味集中システム」を考え出し、次々と店を増やしていった。

10年後、「一蘭」は20数店舗になっていた。その頃から海外展開をめざし、国内は幼なじみの友人だった専務に任せて、吉富さんはアメリカとの間を何度も往復していた。しかし、あるとき、国内を任せていた専務の管理がまるででたらめだったことに

気づいて、専務を厳しく責めた。すると専務は、30人の社員を引き連れて会社を去っていったのである。

幼なじみで全幅の信頼を寄せていただけない、打ちのめされたように感じたという。専務には、それまで十分な給料を支払ってきたし、何度も一緒に海外旅行に行った。専務だけでなくすべての従業員に十分な報酬を支払い、一緒にスキーにも行った。「とにかくみんなで美味しいラーメンをつくろう。儲かったら、みんなにもお金をいっぱいあげるよ」。そのように言ってきたし、そのとおりにしてきた。にもかかわらず、彼らは後足で砂を蹴散らすようにして出て行ったのである。

それまで自分が打ち込んできたすべてを否定されたように感じ、他人も自分自身も信じられなくなったと吉富さんは言う。

死のうと思って、遺書をしたためた。気がつくと、京都の小さな飯屋にいた。そこに高齢の夫婦がいて、お爺さんが缶ビールを飲みながら、耳の遠いお婆さんに大きな声で話しかけていた。「婆さんや、明日から原点に戻って、昔飲んでたメーカーのビールを飲もう」。

2人の何気ない言葉が妙に耳に残った。そのメーカーは父がよく飲んでたものだった。その父から「明日から出直した。もう一度原点に戻れ」と言われているような気がした。



アルバイトたちが受講する160時間に及ぶ研修では、人間教育に重点が置かれる

■人間を見つめる

死ぬのはよそうと思った。そして、手の平を返すように変わってしまう人間の心とはいったい何かを、もう一度きちんと見つめ直そうと思った。心の本、宗教の本、ビジネス書など、ありとあらゆる本を、寝るのも忘れて読みあさった。そして、商売の成否を決するのはお金ではない、人の心だと思ふようになったという。

お客様はもちろん大切である。しかし、もっと大切なのは従業員の心だろう。心が豊かで真っ直ぐなら、従業員は言われなくてもお客様を大切にする。そういう従業員を通じてこそ、お客様は最も深い部分で「一蘭」のファンになってくださる。そうした哲学を吉富さん自身が発信し続ける限り、従業員は吉富さんを信頼し、ついてきてくれるに違いない。

こうして「一蘭」は、次のような新しい企業理念を打ち立てた。2006年のことである。

- 従業員の心を大切にし、幸福度を高めます
- 人間性を高め、人間成長を求めていきます
- すべての目標や言動は欲ではなく、愛で行います
- 常に勤勉で知恵を絞り、緻密な研究心を持ち続けます
- 会社・商品・個人のブランド価値を高めます

■飛躍のための条件

「一蘭」の正社員は、ほとんどがラーメンの研究開発や店舗の管理、広告宣伝、新規市場開拓などの業務に携わっており、店舗の運営はほとんどがアルバイトによって行われている。そして、アルバイトたちは採用されると、給料を受け取りながら160時間に及ぶ研修を受講する。なかでも人間教育に重点を置き、人の悪口を言ってはいけない、人と協調することの大切さ…などを学ぶ。そのことに同意した人たちだけ

が、その後、店舗運営の仕事につくことが認められる。

アルバイトたちにはライセンス制度という制度がある。たとえば、ラーメンの調理技術、接客マナー、部下のマネジメントなど、店舗運営のために身につけるべきノウハウをマスターするごとに、11段階の処遇等級を1段階ずつ上がっていき、最上階は契約社員。その後、本人が希望すれば、「一蘭」の正社員に登用される。アルバイトの多くは学生で、将来は医者になりたい、弁護士になりたい、アーティストになりたいなどの夢を持っている。彼らにとって、そ

れが叶わなかったときの保険として「一蘭」の正社員になれるというライセンスを取得しておくことは十分に魅力的な条件で、この制度の創設により、アルバイトたちは将来に目標を持ちながら、勤勉に働くようになったという。

人が働くのは、単にお金のためだけではない。未来に目標を持ち、その実現のために「いま」をきちんと位置づけてこそ、質の高い働きを引き出すことができる。その仕組みをつくり上げたことで、「一蘭」はもっと大きく飛躍するための条件を手に入れたといえる。

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