



「組織力」と言っても、いきなり組織を作れるようなお金は当然ありません。しかし営業の仕事をしているときに流通の仕組みについて勉強する機会があり、フランチャイズについても知っていましたので、「フランチャイズの手法を使えば、日本一のお好み焼きチェーンが作れるぞ!」と思いついたのです。そう考えたならもう面白くなってしまっ、次の日からさっそく友人、知人に電話をかけて人を集め、スタートを切ったというのが、当社の立ち上げの経緯です。

最初は大変でした。いくらフランチャイズだと言ってみたところで、実績も何もないわけですから、加盟してくれる方は当然いません。絶対

ところが三年後、その会社は倒産してしまいました。これからどうしようかと考えた時、とりあえず自分がこれまでやってきたことを振り返ってみました。まず、長年やってきた飲食の仕事。飲食業というのは人と人が接する、お客様と近い距離でできる仕事です。こういう人間臭さは、私にとっては大変魅力的なものでした。それから、次にやった営業の仕事。そこには組織力という強みがありました。それなら、この二つの良いところを掛け合わせて、「組織力のある飲食業」をやれば良いのではないかと、単純に考えたのです。数ある飲食の中でお好み焼きを選んだのは、お好み焼き屋をやっていた私の母の勧めからです。



[上]相手の気持ちを考えて行動する。そんな優しさが人と人の和を作り、お客様に対して一歩先を見た心地よいサービスの提供へ繋がる。
[右・左]お好み焼きの原料である小麦粉を挽く「粉挽き小屋」をイメージした水車と三角屋根と道とん堀のキャラクター・たぬきの置物がシンボル。



株式会社道とん堀

「鉄板コミュニケーション」

居酒屋業態

取材：児玉彩子・鬼熊春子

鉄板を囲むお客様に、安心安全・美味しく・楽しいを提供

「家族で美味しく気楽に食べられるお好み焼き」をコンセプトに店舗を展開する「道とん堀」。現在2008年5月末日現在となった株式会社道とん堀は、設立当初から「組織力」を意識した運営を行ってきたと言います。代表取締役社長の稲場裕幸氏(写真・右)にお話を伺った。



「平成2年から18年間で「道とん堀」は全国で272店舗にまでなりましたが、創業当初から多店舗展開を志していたのですか?」

そうですね、最初からお好み焼き「チェーン」を作ろうと思っていました。一軒だけ店を立ち上げて、それで自分が食べていければそれでいいやという発想は、全くありませんでした。

何故かと言うと、道とん堀を立ち上げる前、三年間ほど健康器具の販売会社で営業の仕事をしていたのですが、そのときに「組織で仕事をすることのすごさ」というものを実感していたからです。

に儲かる自信はあったのですが、信頼がないので、土地は借りられないし、材料の仕入れをするにも掛売りをしてもらえない。そうこうしているうちに時間だけは経ち、集まったメンバーもどんどん辞めて、最後に残ったのは一人だけという状態になりました。

困り果てて、当時お付き合いして

もらっていた銀行の支店長へ相談に行ったら、「確かに良い企画だと思ってくれど、実態がないだらう。金を貸すから、一軒やってみろ」と言ってくれたのです。当時、そろそろ末期ではありましたが、バブルの時代だったということもあって、決して好条件とは言えませんが物件も見つかり、最初のモデル店を作ることにしました。そして、その店をオープンしたら、「もうこれ以上来なくていい!」と言いたくなるくらい、お客様がいっぱいいました。

当時は、ファミリー向けの業態と言え、ファミリーレストランくらいしか選択肢がなかったのです。そして、お好み焼きと言えば、ちよ



[左]足をのぼせるテーブル席、くつろぎの掘りごたつとお座敷を配し、木の温もりと籠もり感のある、落ち着いた食事が楽しめる店内。[左下]それぞれ地域に合ったロードサイドタイプ、ピロティタイプ、ビルインタイプがある。[下]道とん堀では良質な国産小麦粉を中心に、選り抜かれた粉をブレンドしたオリジナル製粉を使用。また、ソースは野菜や果実のまろやかな風味と香辛料を使用してオリジナルの味を追求。



と家族では入りづらいような個人経営店しかありませんでした。そういった中で、弊社の「家族で気楽に行けるお好み焼き屋」というそれまでに全くなかった業態が評判となり、店は大繁盛したのです。

そこからは、一年に一店舗ずつのペースで直営店を出すことができ、4店舗目を出すくらいに、ようやく「加盟店になりたい」という方が見つかりました。このフランチャイズ一号店も大盛況で、今でも覚え



ていますが、400万円弱を計画していた初月の売上が、蓋を開けてみたら、なんと1000万円オーバーの1370万円という盛況ぶりでした。こうした実績もあり、そこから口コミで広がっていったというのが弊社の歴史です。

少し話は変わりますが、今にして思えば、このタイミングで「フランチャイズに加盟したい」という方が出てきたというこ
とも、私にとつて非常に良かったのです。というのも、直営店を数店舗出して、しかもそれがそれなりに儲

地域に密着した企業であるために、地域で開催されるお祭りやイベントへの協賛や参加、また社会福祉事業の一環として福祉施設の方々に店舗にご招待するなど様々な取り組みを行っている。



—店舗の数が増えてくると、どうしても取り組みに店舗間で差が出てくるものですが…

人と人との触れ合いがあることが飲食業の良さだと先ほどお話ししましたが、人間というのは誰一人として同じではありませんから、その特徴が裏目に出ると、バラツキということになります。弊社でも残念ながら店舗間の差があるのは事実で、今はそうした差を少しでも無くすようにと様々な手を打っているところで

特に力を入れているのは「オーナーズフォーラム」と「パティーズ（※注）グランプリ」という、二つの成果事例発表会です。名前の通り、前者は店舗のオーナーさんが、後者は店舗のアルバイトスタッフが成功事例を発表し、情報共有を行うイベントです。特にパティーズグランプリは、回を重ねるごとに、パティータちが情報共有をするというだけのものではなく、経営者も含めて参加者全員が共に成長できる場となつてきています。ミステリーショッピングリサーチ（以下、MSR）は、このパティーズグランプリで「業績」「クレームレス」に並ぶ評価基準の三本柱の一つと位置付けており、店を育てる原動力として欠かせないツールとなっています。

※注：株式会社道とん堀では、アルバイトスタッフのことを「パティーズ」と呼んでいる。

かっていたので、ちょっと調子に乗っていたと言いますか、「このままでもいいかな」という気持ちもないわけはありませんでした。そういう矢先にフランチャイズに加盟したいと声をかけて頂いたことによつて、「そうだ、自分は日本一のチェーンを目指していたんじゃないか」と、当初の志を思い出し、気を引き締めることができました。

—改めて、「道とん堀」の強みは何だとお考えですか？

背伸びをしないで、ボリュームゾーンの真ん中を狙って打ち出し続けているところだと思います。店を出して、それが少し儲かるようになってくると、次は少し高いクオリティのゾーンを狙ってみたくなるのが人情だと思えますが、私たちはそれをせずに、常に一般の方々、つまり一番人が多くいるところを中心ターゲットとして捉え、「誰でも楽しく気楽に食べられるお好み焼き」を追求し続けてきました。

たとえば、店舗の居心地の良さを維持するために、クレームレスに關してもかなり工夫しています。焼肉屋さんであれば無煙ロースターがありますが、お好み焼きの場合はそうはいかないので、できるだけミスト



パティーズグランプリで勝ち残ってくる店舗に共通しているのは、パティータちが自主的にミーティングを行っているということです。MSRを題材にして、先月頂いたお客様からのご指摘事項をどうやって直そうかと話し合ったり、売上予算が足りないのなら、自分たちに何ができるかを考えたりします。

店長から指示されたわけでもないのに、自分たちで話し合つて、「道とん堀」のマスクットキャラクターであるタスキの着ぐるみ姿でピラを配つてみたり、地図を使ってお客様のご自宅をプロットし、手薄な地域

が飛ばないように、植物油でも発煙点の高いものを使用しました。もちろん、家族で楽しんでいただく店ですから、健康にも配慮したものであるのは当然です。その他にも、最近ではスタンダードになりましたけれど、ベストの状態でお好み焼きが焼けるように、適温を維持する電気センサーをいち早く取り入れたたり、安全面の配慮としてロースターの枠を2重、3重にしたりと、お客様の視線からは見えない部分でいろいろなことに取り組んでいます。

こうした取り組みを続けるのも、「このくらいでいいか」と諦めて手を抜いてしまったら、お好み焼きほど世の中から無造作に捨てられてしまふ業態はないと思つているからです。米や麺は日本人の食生活には欠かせないものですが、お好み焼きは、近畿圏以外では、正直なところ「あつてもなくても良い」もの、「たまには食べてみようかな」という程度のものですよね。そういったものをお客様に支持していただくためには、こうした細かいところまでこだわりを持って、絶え間なく改善に取り組み続けていく以外に方法はないと思うのです。

週に一度の試食会では毎週10品以上が商品化の審議にかけられる。産地や旬のおいしさにこだわった食材や、お好み焼きの基本であるソースや小麦粉の品質向上、またオペレーションの改善も検討される。

に販促をかけてみたり…自分の子どもと大して変わらないような年頃の子たちが、店のために一生懸命になつて知恵を絞つて、汗をかいて取り組んでいる。そんな発表を聞いてみると、感動して涙が出ます。そういうことが自分の組織の中で実現できたということは、私にとつて本当に嬉しいことだと思つています。

—規模が拡大すると、組織を維持することが大変難しい問題だと思えますが、何がポイントだとお考えですか？

これが正解かどうかは私にも確信が持てませんが、私がよくやるのは、先に形を作るといふ方法です。一般的に、組織というのは自然発生的にできてきて、ある程度の規模になつたとき、あるいは何らかの問題が起こったときに、「このままでは駄目だな」と考え始めるものだと思えますが、私の場合は最初にとにかく組織図を作つてしまつて、そこに人を当てはめて実際に回してみ、うま

く機能しない部分を補つていくというやり方をする人が多いです。たとえば、まだ10店舗しかないのにスーパバイザーを作つてみました。こういう方法ですと、確かに無駄もでてきますが、やってみないとわからないという部分はどうしてもありますから。

そして、組織の形とは別に重要なものは、組織に共通した目標、理念を掲げることでしょう。偉そうに言っていますが、実は私も10年ほど前に、その重要さを、ある先輩経営者の方に指摘されて、考えたという経緯があります。でも確かに、一つの旗印がないことには、皆が自主性を持って動く組織にはなり得ません。実際に理念を浸透させるためにどうすればいいのか、今はまだ試行錯誤しているところですが、社員もパティータも皆が同じ方向を目指して、だからこそ積極的に動ける、そういう組織を作つていくことが私の理想です。

