

NBC PLUS+

vol.100

継がせる勇氣、継ぐ覚悟。

— 創業者が描いた夢の真髓



決断が条件を整える！～事業承継ができる組織づくりの事例～

父親代わりの兄から弟(父)、 そして息子へ……同族承継の軌跡 継がせる勇気——、継ぐ覚悟——。

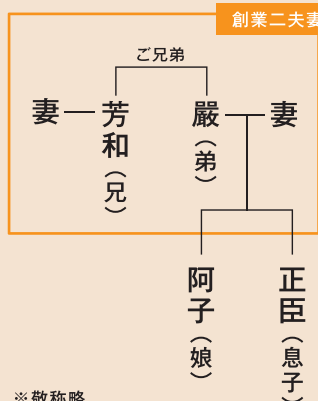
文：NBC グループ

Profile

会社名	三夢株式会社
代表者名	代表取締役社長 児玉 正臣 氏 / 会長 児玉 巖 氏
社員数	正社員25名 パート・アルバイト200名(2019年4月時点)
設立	1996年11月7日
資本金	3千万円
事業内容	フードサービス業 / 飲食業(焼肉屋)「カルビ屋三夢」
所在地	〒381-0101 長野県長野市若穂綿内1136番地16



登場人物相関図



※敬称略



初代社長
(代表取締役任期：1996年～2013年)
兄 / 児玉 芳和 氏



二代目社長
(代表取締役任期：2013年～2019年)
弟 / 児玉 巖 氏



三代目社長
(代表取締役任期：2019年～現在)
巖氏ご子息 / 児玉 正臣 氏

現在信越地域で焼肉店を7店舗運営する「三夢株式会社」は、1996年、代表取締役社長 児玉芳和氏(兄)ご夫妻、そして常務取締役 児玉巖氏(弟)ご夫妻が、長野県中野市で立ち上げた企業である。兄・芳和氏が亡くなったのち、当時常務だった弟・巖氏が社長に就任。2020年

には巖氏のご子息である正臣氏が後を継がれ現在に至る。

今から3年前の2018年10月、当時社長だった巖氏は私たちにこうおっしゃった。

「承継については社員にも誰にもはつきりとは言っていない。けれど5～6年後には正臣(息子)への承継を考えています。一時は惑いもありましたが、ある時息子と孫のために会社を残し承継していかなければと考えるようになったんです。」

それから約半年後の2019年3月、NBCの実践社長塾®にご子息である正臣氏と参加された65歳の巖氏は「5年後の承継を見据え組織づくりをする。」とその決意を新たにし、会場をあとにされた。

ところがこの三夢株式会社——、そのわずか1年半後に巖氏が経営から退き、ご子息正臣氏が代表取締役社長に就任。当初5年後とした承継時期を大幅に前倒し事業承継されたのだった。

一般的に難しいとされる同族間の経営承継——。今号は継がせた父と継いだ息子、それぞれの葛藤に焦点をあてる。

「だったら俺、やるよ！」伯父と父から継ぐ——覚悟。

正臣氏は専門学校卒業後、東証第二部上場の大手飲食業からキャリアをスタート。その後三夢にて各店の店長を歴任されたのち、学生時代からの「ホテルマンになりたい！」という夢をかなえるため星野リゾートに転職。新店の立ち上げから厨房での調理担当など、さまざまな業務を経験されたが、ご自身が掲げた5年で支配人に、という短期目標は叶えられず退職、再び三夢に入社された。

「星野には、言いたいことを言い合っ、良い意味で『喧々諤々』という文化が根づいていました。そうした評判は聞いていましたが、正直『ホントか？』企業なんだからそりゃ先輩・後輩あるだろう？と半信半疑でした。でも本当でしたねえ……。ガチンコ、とでも言いましようか。その代わり自身が発言したことに対しそれぞれが責任を持っていました。つまり行動にうつすということですよ。どうしても三夢と比較してしまいました。三夢は各々が発言した言葉に対する責任が問われない。言葉だけで、その言葉に対しての重

みが足りない……。と三夢の課題を強く感じました。」正臣氏は当時を振り返る。

旅館業界におけるリーディングカンパニー星野リゾートは、組織づくりにおいてもイノベイティブだ。組織のレイヤーを持ちながらもいわゆる「偉い人」という概念をなくし、誰もがフラットにそして自由に意見交換し、ロジカルに意思決定できる【文化】の醸成に力を入れている。自身が従業員として内側からこの文化に触れた正臣氏は、おとなしく「受け身」な三夢の社員やその雰囲気にもどかしさを抱いていたのである。

一方、当時はまだ三夢を自身が継ぐということとは考えてもいなかったそう。曰く「自分はそんな器でもなく、選ばれるようなことはないと思っていました。」

継いだ息子——

父であり当時の社長嚴氏から「そろそろ事業承継をしようと思ってる。」そう告げられたのは2017年頃。「自分も創業者（伯父）が大好きだったし、せっかく伯父と父が立ち上げてやってきたこの会社……」

「だったら……。俺やるよ！」とそんな感じでした。ただ、社長塾[®]の2019年の時分では、まだまだ先だと思っていましたし、正直危機感もありませんでした。」



代表取締役社長
見玉 正臣氏

1979年長野県下高井郡山ノ内町生まれ／42歳

旅館業を学ぶため高校卒業後専門学校へ。英国への語学留学を経たのち、東証第二部上場の大手飲食業で接客サービスのいろはを学び、三夢に就職。山梨店や更埴店などの店長を歴任後、星野リゾートへ転職。星野で新店のオープンから調理までさまざまなことを経験されたのち、再び三夢株式会社に入社。2020年、代表取締役に就任し現在に至る。プライベートでは6人の子供を持つビッグダディー。

● ご趣味／休日の過ごし方

趣味は、模型などの物を作ることです。暇がある時だけ作っているのですが、いまは作っていないものが山となっています。いわゆる積プラというやつです。あと、F1は1993年からずっと見ています。趣味というより生活の一部です。週末の過ごし方は、ほとんど家の掃除です。平日妻に任せきりなので週末は私がトイレ掃除やふろ掃除、廊下の掃除など行っています。

● 座右の銘（お好きな言葉）

「チームで仕事をする場合、チームワークを優先しなければいけない。そうすればきっと何かが自分に帰ってくるから。（ミハエル・シューマッハ）」
「何かに情熱が芽生えれば、そこにやる気生まれる。（ミハエル・シューマッハ）」
「ノーアタック、ノーチャンス（佐藤琢磨）」——これが今私の原動力です。

● 尊敬されている人（憧れの人）

見玉芳和（三夢創業者）、見玉嚴（先代社長）、三夢で働いてくれているすべての人

自身のキャラクターにあったマネジメントスタイルとは？ 創業陣の圧倒的な牽引力を模倣しようとするのではなく、みんなで作る経営へ。

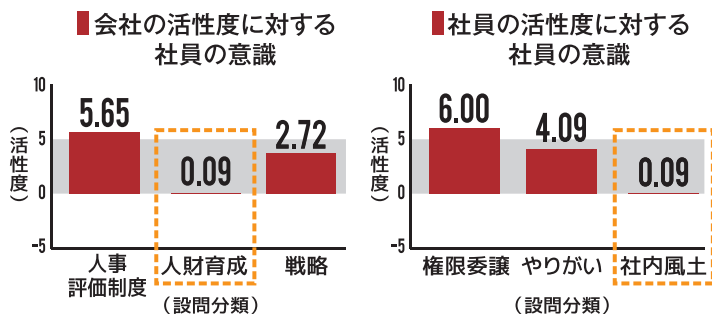
2018年10月、初めてお目にかかったころの正臣氏は、先述のとおり承継を意識されていなかったこともあってか、非常に客観的に三夢をご覧になっていた。(左記)

三夢の課題 (2018年10月22日のメモより)

正臣氏は下記のように自社を分析されていた。

- ✓ どうしても指示待ちになってしまう、想像力に乏しい。
- ✓ なんでも社長(厳氏)にお伺いを立てて決める。自主性・主体性に欠ける。
- ✓ 課題発見力はあるものの、課題解決力が弱く、ものをハッキリ言えない。波風を立てないようにする人が多い。

社風アンケート (2018年10月当時)



左図は、当時の社風アンケートである。人財育成・社内風土の値が著しく低い。それらの結果は、自主性・主体性のある人材が醸成しづらい環境にあり、それが社内風土の低下にも影響していることを示す。正臣氏が懸念されていた点とも一致する。

——承継に際して社長ご自身がご自身に対して足りていない部分があったとしたら、それはどんなところでしたか？

正臣氏が社長に就任され1年が経過した2021年8月、そう尋ねると、次のようにお話しくださいました。

「言葉の強さ、でしょうか。こうしよう、やってみよう、と相手を思わせる発言力——、それが決定的に足りない、欠けていると感じていました。言いたいことを我慢する性分です。言いつて相手とケンカする、相手が嫌な思いをするくらいなら自分が我慢すればいいと考えるほうを取るといいます。それによって行動力も損なわれていたと思います。」

正臣氏が感じていた三夢へのものどかしさとご自身へのものどかしさは、実は相似しているように感じます。正臣氏は自社を客観視するように、ご自身を客観視し、そして重ね合わせながらご自身のマネジメン

トスタイルについて思慮を重ねられていたのかもしれない。

正臣氏は、頭ごなしにあるいは一方的に叱責し衝突や軋轢を生むのではなく、次につながるような課題に落とし込み、相手が自ら気づき行動にうつせるようなコミュニケーションやマネジメントを心掛けていくそう。

「言葉の強さが足りないと自身に思うのは、創業者である伯父や今の会長と比較をしているからだと思っています。ピシッとモノを言いつて人を導いてきた人たちですから。そんな風に演じることができません。ただ、私そのモノマネをしたところですぐボクが出るでしょうし、1週間と持たないと思います。怒つたり、叱つたりするのはなく、なんで？と問いかけ一緒に考える。最終的な方向性は私が決める、判断はするけれども、みんなで作ることを大切にしています。」

かつてない困難、
かつてない不況からは、
かつてない革新が生まれる。

（松下幸之助）

コロナ禍という非常に厳しい時期に承継された正臣氏。この1年を振り返り「やっていなければわからなかったことは多い。ただ代償は大きかった。コロナ禍、誰が見ても危機である。危機であるけれどもその危機感は共有されている。いまこそしっかりと動くべきだと考えています。またほかの企業様と比較して自社はスピードが足りない。けれどチャレンジングでありたい！」力強くおっしゃった。

危機とは危険（ピンチ）であり機会（チャンス）である。いまこそ動かなければ企業は衰退の一端をたどる。

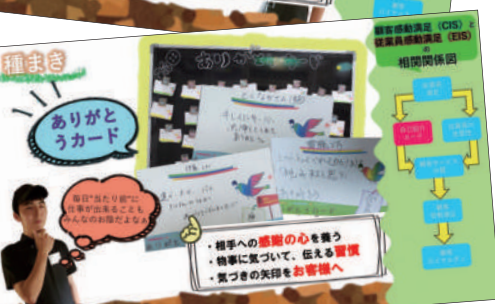


カリスマ創業陣の牽引力による経営から 現場社員の知恵を経営に響かせる小集団経営への転換。

まず従業員が感動し満足することが大切。そして情報共有で高めあう！！

稲田店（宮澤稔店長）は、三夢全体の指針を大切にしながら、店舗独自にさまざまな取り組みをし、鮮やかな結果数字を残す同社を牽引する店舗のひとつである。

育てる環境ではなく「育つ環境」気づく人財ではなく「気づける人財」そして「お客様ファースト」をテーマに、スタッフファンケート・自己紹介カード・ありがとうカード・パーソナルサービスシート・サービスマネジメントシートと実にさまざまな工夫を凝らす。また、夏季限定の冷麺オススメWeekでは、その進捗を全スタッフが見られる手洗い場に掲示し毎日更



新、見事目標達成された。

これらは2019年開催の成果発表会にて全店に向けて発表された（左図）。趣向を凝らしたスライドを用いた発表から、店長はじめスタッフの熱量や店舗愛がビシビシ伝わってくる。

現在7店舗を運営する同社は、顧客感動満足（CIS）や、その源泉となる従業員感動満足（EIS）に対する取り組みを1店舗においてとどめることなく、成功あるいは失敗も全店で共有することで、互いが互いを高めあう。成果発表会は同社の根幹をなす経営企画のひとつなのだ。また夏季に実施される冷麺・生ビール、また冬季のチゲなどのオススメWeekは、当然売上対策の一環でもあるが、同時に店舗の一体感を構成し、

また店舗間の競争意欲を掻き立て、多店舗経営ならではの相乗効果を生む。

社員の知恵で経営する。承継の成否は小さな経営者が育てられるかどうか。

厳氏は、兄・芳和氏が病床から戻らず、相談することもできず引継ぎもなく承継されたわけだが、今回のインタビューでそのような突然の承継ができた理由を次のように語られた。

「そんな状況でも私が（承継・経営）できたのは、前会長（芳和氏）が「組織をつくっておいてくれた」から。それぞれがそれぞれにある程度自走していたから、

私がそこまで直接的に物事を判断しなくてもよかったです。」

すなわち店舗ごとに「小さな経営者」をつくることは非常に重要で、事業承継の成否をわけると言っても過言でない。三夢が、多店舗運営の形でまさに「小集団経営」を体現され、芳和氏から嚴氏への承継が大きな混乱もなく行えたのも、嚴氏から正臣氏の承継が5年計画のところでわずか1年半で行えたのも、新しいトップを支える屋台骨の存在があったからだろう。

また、正臣氏が「相手が自ら気づき行動にうつせるようなコミュニケーションやマネジメントを心掛けていく」とおっしゃるように、決してトップダウンタイプの経営者でないからこそ、成果発表会だけでなく店舗同士の交流や成果・失敗の情報共有の場面を多くつくりながら、それぞれが考え知恵を出し行動にうつす……そうした企業をつくられようとしている。

あるいはご自身のルーツでありどこかで三夢と比較してきた星野リゾートの「誰もがフラットにそして自由に考えていることを意見交換し、ロジカルに意思決定できる【文化】」の標榜なのかもしれない。



新装開店、レーン・ロボットの導入

他店舗でのテスト運用を経て、2021年3月、約2ヶ月の改装工事を終えた稲田店には、長野県では初となる特急レーンと配膳ロボットが導入され、画期的な店舗に生まれ変わった。さらに、11月には塩尻店にも配膳ロボットが導入された。

「働く人が少ない時代、そうした事情もありますが、「運び」の部分をサポートしてもらいつつ、人でしかできない仕事を深掘したいと考えています。ロボットが入ってなお、「カルビ屋三夢っていいね!」「いいサービスだね!」「また来たいね!」と思っていただけるようなお店づくりをしたいと考えています。」(正臣氏)



継がせた父親

会長
児玉 巖氏

1953年長野県下高井郡山ノ内町生まれ／68歳

大学卒業後、約20年にわたり大手製造業の営業職として勤務。

自身が43歳の時に兄・芳和氏とともに起業。全財産をつぎ込んで焼肉店を開くことになったが、外食一筋の兄の一方で、まったく別の畑から参画することになった巖氏……。当初は大変なご苦労があったそう。

「これからは店舗の外回りをね……。枝を切ったりしたいな、と思っています。」終始にこやかにインタビューに応じてくださった。6人のお孫さんのお話をされるときはひと際目を細められる。

● ご趣味／休日の過ごし方

趣味は昔からDIYと家庭菜園。休日にも主に趣味の時間を過ごしています。

DIYは自宅の庭を改築しています。体力的にも2時間が限度なので、2ヶ月ほどかけてゆっくり取り組んでいます。家庭菜園では、毎年ミニトマト・ナス・ピーマンを育てています。野菜は人と一緒に、手をかければかけるほど良くなる、かけなかったら、その分結果として出てくるものです。

● 座右の銘（お好きな言葉）

「すべてはお客様のためにある。」兄が会社立上げの時に言った言葉です。

兄が怒った時に、必ず「そんなのわかりきってることじゃん。」「どうして思いつかないの?」と言われ、私はそのたびに反発をしていました。その言葉の真意は「普段からちゃんとしていればトラブルは起きにくい」ということです。上に立つ人間は考えるのが仕事です。「お客様のために何ができるのか?」と。兄は、継ぐときに組織・店舗、そしてマニュアルといった仕組みを残してくれた、だから継げました。それらを継いだ時に、この言葉の意味をようやく理解しました。そしてこの仕組みに、各自が気づきと知恵を乗せていくことが、さらなる成果につながっていくのだと思っています。

● 尊敬されている人（憧れの人）

兄（児玉芳和）

理論理屈もしっかりおさえていて、徳のある人。色々な人に好かれていて、人が周りに集まる人でした。

今この瞬間にも会社とご自身の距離を確認し、ひとことひとことを噛みしめ覚悟を決めるかのように丁寧に話してくださる。「もうポロポロ言うこともやめよう。……何十回もそう思ってきたんです。私が言うことを社長が実践して仮に結果が出なかった場合、社長が私に対して『申し訳ない』と思うでしょう。まずそう思わせてはいけません。あるいは『社長が言ったとおりじゃなかったけど結果が出なかったじゃん。』——そう思わせるのはよくない。だから、社長がすべて自分で選び、判断し、実行に移す、そういう体制をつくるべきと思っているんです。それにもう責任がハズレていますから、口を出したり動いたりすることがむしろ無責任だと思えます。」

「社長が思うように経営してほしい。引いて見る勇氣と揺れる想い。」

「もう一線を退いているから、余計なことを言わないように、気を付けているんですよ。」そうしきりにおっしゃりながら、巖氏はとつても温和な表情で部屋に入ってから話された。

承継して1年が経つ。巖氏にぶつけた最初の質問はこうだ。
——会長ご自身のお仕事の仕方は承継前と変わりましたか？

するとやはり「ともかく、余計なことは言わない。言つと新しい社長が自分の思うようにできなくなるから……そういう信条でやっています。」とおっしゃった。
そしてこう続けられる。
「——そういう信条でやっているんですが、たまに気になったことはポロつと……、ポロつと言つてしま

うんだけど、言つてから反省をして。でもまたしばらくするとポロつと言つてしまふんですね。世の中の情勢を考えるとウチはこうじゃないか、こうしたほうがいいんじゃないか?とかね。社長に直接伝えます。社員には言わない。私が伝えたいことを社長が取り入れるかどうかは社長次第、本人に任せています。」

「ご自身が社長として経営をされていた時期もなるべく口を出さずに、相談に来れば応じる、そうでなければちゃんとやっているだろうと社員が自ら考え行動することを大切に、なさってきたという厳氏。兄夫婦、ご自身の奥様とともにゼロ

ほめられることがなかった。 大尊敬する兄の死と承継、兄が遺してくれたもの。

厳氏ご自身も、3つ年上の兄芳和氏から2013年に承継している。

兄・芳和氏は、人当たりがよく人望に厚い人だったが、厳氏は一度たりとてほめられることはなく「自分は社長に認められているのか?」「一緒に三夢をやっているのか?」「一緒に三夢をやっているのか?」などと随分悩み、また何度も辞めようと思ったと言う。

芳和氏の身体は病魔に蝕まれていた。透析を週に3回。

「会長(芳和氏)が社員を前に言うんです。非常に申し訳ない。週3回しか会社に来られない社長では、皆さんにとってプラスではない。常務(厳氏)にバトンタッチをする。その少し前に、常務どうする?社長やるか?」と話があり

から立ち上げ育て上げたお店や会社に対する想いもひとしおで、口も手も出したくなるのが普通だが、そこをグッと堪え一歩も二歩も引きながら見守られているご様子、またその一方で日々逡巡されているご様子がひしひしと伝わってくる。

ました。それまでは惑いもありましたが、その時ふと現社長(正臣氏)とその孫の顔が浮かんで、息子と孫のために何とか残してあげないといけない、そう思い、頑張ってやります。と返事をしたんです。」

その後体調が悪化された芳和氏は入院された。1、2ヶ月経ったころ意識がなくなり、それから半年間を集中治療室で過ごされ、意識が戻らぬまま帰らぬ人となった。承継のタイミングは思わぬ形で、しかも突然に訪れた。

「意識がないですから、相談もできない。ただ、そんな状況でも私が承継・経営できたのは、前会長(芳和氏)が「組織をつくっておい



在りし日の兄・芳和氏(左)と弟・厳氏(右)

くれた」からだと思っています。それぞれがそれぞれにある程度自走していたから、私がそこまで直接的に物事を判断しなくてもよかったです。だから組織ってすごく大切な。」

兄・芳和氏が会長、弟・厳氏が社長という体制で一緒に経営するという時期はほとんどなかったが、兄が残してくれた組織をもって自身は承継・経営ができたのだと振り返る。

「承継されることになって意識されたこととはどのようなことでしたか? やりにくさはありませんでしたか?」

「先代(芳和氏)が経営者として素晴らしいので、非常に強いプレッシャーを感じていました。先代を慕っている人がとても多かった。あつぷるぐりむ(※)の社長もチエーンストア理論をよく学ばれた方だったので、その社長が長野で1号店をオープンする時に先代が関わっていたのです。そのことから先代もチエーンストア理論に大きく影響を受けました。そのつながりで非常に人脈が広く、人望に厚い。そんな先代でしたので……まあ、プレッシャーですよ。それから先代は料理が好きで、長野県内のさまざまなレストランでの勤務経験がありました。ですから、当然経験も知識もある、そうした意味でやりにくさはありませんでした。」

※あつぷるぐりむ

現在も長野県を中心に
富山県・新潟県で展開する

ファミリーストラッシュチェーン。

1号店の「長野栗田店」は1977年に創業。



正臣社長(中央左)・巖会長(中央右)とNBCコンサルタンツ紅本(左)・高砂(右)

引き際、去り際——、自分で線を引くということ。

——当初5年後とされていたご自身からご子息・正臣氏への承継を1年半でやってのけられました。非常に早いと感じましたが……。

「はい、よく、早いと言われます。でもね、もうパワーがないと感じたらその時はサッと引くべきなんです。」

昔営業やっていた時もそうでした。当時私は30〜40歳、20代と同じことをしていても、やはり動きが違う、圧倒的にパワーが違うんです。若い連中についていけないな……そう思ったらもう引き際だと思えます。今も同じですよ。」

——正臣氏の経営をどのようにお感じになっていますか？

「いえ、そういうことも敢えて言わない。それはひとつの感想ではあるけれど、強制にもなりかねないから。社長が思うようにやってくれることが一番なんです。仮に失敗したとしてもやってみるのが大事。そうでなければ経験が積まれないですから。」

——とはいえ……すみません、今後の三夢に期待されることだけ教えてください。

「厳しい時代ですから、まずは生き残ってほしいとは思いますが。そして生き残った際には地元のお客様にさらに支持をいただけるような

お店づくりをしてほしい、その一点に尽きます。

昔家族で三夢に来られていた小さな子が、いま大きくなってその家族を連れてきてくれる。小さかったころに教わった焼肉の食べ方や焼き加減を、今度は自分の連れてきた彼氏や彼女に伝えてあげる。そし

てまた彼ら彼女らが家族を連れて三夢にやってくる。三夢も勉強して得た知識を彼らに伝え成長していく。彼らもまた成長していく。いま世代を超えて三夢に来てくれるお客様がいらつしやいます。地域と一緒に成長し、歩んでいきたい。そんなイメージです。」

同社の社名「三夢」には

【三つの夢の実現】を掲げる同社の想いが込められている。

(三夢株式会社ホームページより原文を掲載)

1

お客様のニーズ、ウォンツ(夢)の実現

三夢があってよかった。

楽しく美味しく食事が出る……という夢。

2

従業員の夢の実現

従業員の生活が豊かになる事。

3

会社の夢(拡大発展と安定経営)の実現

店舗数が増え、利益が上がり、

更に地域貢献のため店舗が増え続けていくこと。





1 事業承継を
宣言されてから、わずか
年半で承継!

**三つの夢を
実現し続ける企業へ!**

.....This story is to be continued.

正臣氏への事業承継のため、
NBCがご支援を開始。

- 2012 開店
- 2013
- 2014
- 2015
 - ・芳和氏が取締役会長を退任
 - ・『三夢セントラルキッチン』稼働
- 2018
 - ・芳和氏が取締役会長に就任、
 - ・嚴氏が代表取締役社長に就任
 - ・本部・事務所移転
- 2020
 - ・『焼肉カルビ屋三夢南松本店』開店



社員の皆さまと。



嚴会長・正臣社長の就任式にて。

正臣社長の想い

◆経営理念「3つの夢」への想い

「『みんなの三夢、みんなのための三夢株式会社』であってほしいです。そして“家族だんらん”を思い出して欲しいですね。」

◆社員・お客様・地域へ向けてのコミット

「長野県には県外からも多くのお客様がいらっしゃいます。地元を大切にしながらも“長野県の食材”をふんだんに使ったメニューをお出しする店舗をつくり、その魅力を全国に発信していきたいです。また“ハイクラス”ではなく“ワンランク上”のお店づくりの構想もあります。それから、メインの業態は県内の主要な市に1店舗ずつ構えたいと考えています。一方で、コロナ禍で“ひとつの業態だけでは厳しい”とも感じたので、近い将来複数の事業展開をしていきたいとも……。新旧織り交ぜ、いいとこどりをしながら、時代に合ったメニューをつくり店舗展開をしていきたいです。さらに「短い時間しか働けない方々」にも働いていただけるように、と思っています。地域にたくさんの雇用を創出

2020-20XX!

していきたいです。」社長の言葉は終始熱を帯びていた。

◆娘として、妹として、
そして社員として——。
一番近くで承継を
見守ってこられた妹・阿子さん



2016年入社。短大卒業後、ディズニーランドでの勤務を経て、三夢に入社。金庫番であった先代(芳和氏)の奥様の役割を担うべく、間接部門の業務に従事する屋台骨の一角。父親である嚴会長から正臣社長への承継についてはどう感じたかをたずねると、次のようにお話しくださった。

「早くて驚きました。父の経営が当たり前になっていたので、継ぐということに不安もありました。しかし代替わりで組織の若返りにもつながったと思います。社長(正臣氏)はいろんな人の話を聞くので新しい情報にも詳しいです。それだけに、新しいことにチャレンジしていくことで会社が成長していけばと期待しています！」

NBCとの出会い

2018年10月、長野県松本市を会場とした「社員100名未満の社長のための評価制度セミナー」には嚴氏(当時社長)と正臣氏(当時常務)の姿があった。

非常に熱心に受講されるお二人に弊社スタッフが声をかけると「現状、評価制度はなく社長が評価している。」「労働分配率経営は良いと感じた。」「評価制度以前に店長育成が必要。」「正社員はおろか、パート・アルバイトの採用

にも苦心している。」など、いくつかのご感想やご相談をいただいた。

事業承継について嚴氏は、5~6年後に正臣氏へと考えている様子だったが、その時分ではまだ承継に向けた体制づくりや計画策定は具体的には進められていなかった。何度かお目にかかりご相談に応じたのち「**継がせる**」のではなく「**継げる**」企業づくりをテーマにご支援させていただくこととなった。

年表で見る



先代会長(兄・芳和氏)。あつぷるぐりむの第一号店出店に参画、数々のレストラン厨房で腕を振るったのち、飲食業コンサルティングを行うようになる。



カルビ屋三夢 更埴店



カルビ屋三夢 塩尻店

芳和氏によるチェーン展開

「1軒のお店の経営で2つの家族が食べていければいい。そんな風に考えていたんです。チェーンなんて考え方、私にはなかったのです。ところが2年後に更埴店と塩尻店の話が出てきて……、驚きました(笑)」(厳氏・談)

1996

- ・『三夢株式会社』設立
- ・『焼肉マルコポーロ中野店』開店



三夢株式会社の歴史は 1軒のお店から始まった。

1994年、マルコポーロというファミリーレストラン(上田市)の経営状況が芳しくなく「少し経営を見てくれないか」との話があった。ちょうどそのころ“東京でファミリー向けの焼肉店が流行っている”との情報を聞きつけた芳和氏は、洋食ファミリーレストランだったマルコポーロの業態を、焼肉ファミリーレストランへ変更すべく動き出す。マルコポーロの本部は上田市にあり、高速道路がなかった当時、山を越えて通わなくてははいけなかった。それはそれは大変な道のり……。「厳、もうくたびれたから店やりたくないけど、中野でやらないか?」厳氏40歳のころだった。大手製造業にて営業職に従事していた厳氏だったが、お客様との関係・部下との関係に悩んでいた時期でもあった。

芳和氏の一言がきっかけとなり、兄・芳和夫妻と弟・厳夫妻は三夢を創業。1軒のお店から三夢はスタートしたのである。

1998

- ・店名を変更し『焼肉カルビ屋三夢中野店』に
- ・山梨県国母「焼肉さんく」様の開店を補助する
- ・『焼肉カルビ屋三夢塩尻店』『焼肉カルビ屋三夢更埴店』開店

2001

- ・『焼肉カルビ屋三夢諏訪店』開店

2004

- ・『焼肉カルビ屋三夢上越インター店』開店

2006

- ・『焼肉カルビ屋三夢稲田店』

2018

創業者・芳和氏のメッセージ

2018年11月8日——。創業から22年経ったこの日(前日11月7日が創業記念日)の成果体験発表会で厳会長は、書類を整理していた際にたまたま見つけたという創業者・芳和氏のメモを社員に読み聞かせた。

「(一前略)長野の“100店舗を目指すレストラン”が社員を募集していると聞きつけ、採用面接を受けたところ、合格。お世話になることにしました。当時の外食産業はそのほとんどが個人経営でしたから、不思議な感覚を持ち合わせた入社でした。

ニューヨークの写真を見せられながら入社して最初に言われた言葉は『この摩天楼の中の会社の半分以上に、小売業と外食産業の本部があるのです。』というもの。日本の外食産業は個人経営が当たり前。ところがアメリカではすでに“アメリカ人の生活を支える一大産業として広く国民に認知されている”ということに衝撃を受けました。そして勉強をしていく中で『我々も外食を通じて日本国民の生活向上を図るため、チェーン店を全国に展開する努力をし、それを成し遂げよう』という思いが日々高まっていきました。(一中略)

三つの夢の実現、それこそが会社の理念であり、経営の基盤をなすことだと信じ、三夢という社名にいたしました。

皆さんが、日々行動していることが【お客様のためになっているのか?】【仲間のためになっているのか?】【会社のためになっているのか?】を振り返り続けてほしいと思います。

それが、三夢という会社の基本であり、

我が社で働く方々の考え方の基本です。三夢という社名が正しければ

- ◆お客様から支持があり、
- ◆優秀な従業員が育ち、
- ◆会社は必然的にレベルアップし成長できるのです。」

～厳会長のメモをもとに弊社にて編集～

厳会長と先代・芳和会長との歳の差は3つ——。ところがわずか3つ差とは到底思えないほど、厳会長のお話はお兄様への尊敬心にあふれている。

——先代会長（お兄様）は、会長にとってどんな存在でしたか？

そう尋ねると次のようにお話しくださった。

「兄の葬儀の時に話したことなんですけど、ズーッと兄弟で仲がよくて、何をしても一緒でした。一緒というか私があとをついてまわったという表現が適切かもしれません。兄が高校の時グループサウンズ、バンドをしていたのですが、それもくつついてやって——。兄は車が好きだったんですが、それで私も車が好きになる——。兄が会社をやって、私も一緒に会社をやる——。ズーッと兄の後ろを追っかけていたんです。兄を非常に尊敬しています。私の兄はいつも私の何歩も先を歩いているんです。そして追いかけたら追いかけただけ、また先に進むんです。私の師範と言いますかね。私の父は私が10歳の時に亡くなりました。その意味では親父代わりでしたね。」

厳会長のお話に胸が熱くなる。お兄様とともに志を持って切り拓いた道、歩んできた道、その道を今度はご子息に受け継ぐ……。「余計なこととは言わないようにしているんです。」社長が思うように経営してほしい。「もうパワーがないと感じたらその時はサツと引くべきなんです。」そうやって5年という承継予定をわずか1年半で成し遂げた厳

会長は実に潔くカッコイイ。その一方で、発せられる言葉の端端からは並々ならぬ逡巡がうかがわれ、育てた会社・社員・そしてご子息へ家族への深い愛情ゆえの辛抱が伝わってくる。

先代から受け継いだ組織の形、そして後継者を支える屋台骨、つまり小さな経営者を育ててきたことは一番の承継成功のポイントだが、もうひとつこの会社の承継になくてはならないタイムミングがあった。

〆 決断が条件を整える。

「そう遠くない未来に事業承継するだろう。」

「それはおそらく……5～6年後……。」

「誰が承継？……たぶん常務……。」

「継がせようと思っている……。」

「継ぐだろうと思っている……。」

〆 たぶん……だろう……したい……と思っている——2019年初めてお目にかかったころの三夢には不明瞭なことが多かった。

『実践社長塾®』にご参加いただいた厳氏・正臣氏も、なんとなく双方に遠慮がちで、お互いに尊重しあうその気遣いがかえって、その動きを重たくしているようだった。おそらくは、そこに従う社員にも迷いがあっただろう。

一般的に同族承継は難しいと言われる。

社長と常務、上司と部下という関係以前に、父と息子になってしまいうからだ。

期日を決める、関係者に宣言する、そして計数をはじめとした事実をもとに経営者と後継者として議論する。その際に外部が介入する必要も時にはあるだろう。

決断する、実行に移す、すると条件が整ってくる。

(まっ)



コンサルタント EYE

今号紹介企業様の
担当コンサルタントをご紹介します。
現場を通じ感じたこと、
お客様への想いをお伝えいたします。



NBC コンサルタント株式会社
高砂 厚
Takasago Atsushi

三夢株式会社様は、創業精神を継ぎ、それが組織に活かされていると感じます。言葉に重みがあり、厳しくも愛情深い厳会長。当初はどこか覚束ず、遠慮がちな正臣社長。今回、事業を継続するための方法のひとつ「同族承継」、これを見事に決断・体現されました。

世の中の承継においては、時として「突如」バトンを受け取るケースも少なくありません。相手がいるから渡せるのではなく、そこには次の時代を支える幹部や組織があるから成せるものでもあります。代替わり後（正臣社長体制）の取り組みとして、新たな会議設定や勉強会の実施方法の検討、そして店舗改装や業態転換。目に見える形で「決めて動かし継続する」ということを幹部と一体になり実践し続けています。

会議ひとつでも意思決定速度が上がり、発言の頻度が増え、質が変わる。事前の相談が増える。私自身も現場で多くの気づきを得ています。覚悟を持って進んだ新体制を今後もサポートしていきます。