

# リーダーたちの本棚

Leaders as Reader

## 「原点回帰」が独自の価値に

【率いる】 Leading

中核事業は、外食事業のワン・ダイニングと、食肉小売業のダイリキ。ダイリキは1965年に創業。「技術」と「対面販売」を強みとし、関西を中心に56店舗を展開。ワン・ダイニングは、焼肉の「ワンカルビ」「あぶりや」、しゃぶしゃぶの「きんのぶた」、鶏料理の「鶏の力」など123店舗を展開する。「創業者である義父・高橋健次(現・会長)の実家は魚屋でした。義父は21歳の時に鰯肉店を大阪・庄内に開店。捕鯨禁止を機に商材を鰯肉からおいしく栄養価の高いホルモンに変え、試食販売やタレの開発によってお客様の支持を広げました。事業が軌道に乗った1971年、義父はヨーロッパ訪問の機会を得ました。この時、パリで明るくファッションブルな総合食肉店を見て、品ぞろえが豊富で清潔感のある店舗を構想。牛・豚・鶏・ハムなどを一手に扱う総合食肉チェーン店へと業態を進化、店舗網を関西を中心に東海・中四国エリアに広げました」と、高橋淳社長。

1992年には売上高100億円を突破。さらなる安定的な成長を目指し、外食事業、中でも焼き肉業態に着目。1993年に「炙屋會根崎店」をオープン。当時焼き肉店といえば、客単価は7000~8000円。同社は破格ともいえる2500円の価格帯で提供し、行列ができるほどの人気となった。

「私は1995年に入社し、店舗開発にあたりました。都心のビルは設備面などの課題が多かったため、出店戦略を郊外にシフト。一気に店舗数を増やしていきまし。拡大路線の一方で、やめたことも。肉のカットを外部に委託し、カット済みの冷凍肉を使用することにしました」

しかし、2001年、2003年と続けて起きたBSE問題が転機となった。この騒動で売り上げが半減。試行錯誤の末に行き着いた答えが「原点回帰」だ。肉のカットの外部委託をやめ、小売り経験のある社員が、外食店舗の社員に技術指導を行った。

「また、テーブルいながらメニューを注文する『フルサービスバイキング』を導入。コストと時間がかかる非効率なやり方ですが、これが独自の価値につながりました」

### アルバイトの社員登用を推進

人材育成にも注力。従業員の指針となるビジョン「ワン・ダイニングスピリッツ」の策定や、従業員が日々の営業で気づいたことをメモし、全社で共有する「気づきプログラム」を通じたモチベーションの向上も図っている。

「年5000人入社するアルバイトの4割が友人の紹介、社員の6割がアルバイト出身です。また、この4月にはベトナム人のアルバイトから3人を社員として採用しました。200人いるベトナム人アルバイトの教育、インバウンドのお客様への対応、将来的には、ベトナム人店におけるマネジメントや人材育成においても彼らの活躍を期待しています」

昨年は関東地区第1号店となる「ワンカルビ花小金井店」をオープン。東は武蔵野、西は八王子、北は浦和、南は藤沢という十字形のエリアに集中的に出店していく計画だ。「企業理念は『価値ある経営』。お客様、従業員、社会から必要とされる会社と店であり続けたいですね」

※2019年5月1日現在

■朝日新聞社メディアビジネス局ウェブサイトでは、高橋淳さんが語るリーダー論を紹介しています。  
https://adv.asahi.com/ 朝日新聞 広告 検索



高橋 淳 さん  
I&Dホールディングス 代表取締役社長

### 高橋 淳さんのおすすめ本棚

【全一冊 小説 上杉鷹山】 (集英社文庫) 童門冬二・著  
九州の小藩から17歳で上杉家の養子に入り、自ら儉約に努め、米沢藩の財政を立て直した上杉鷹山。民を思い、組織を思い、国を思った名君の物語。

【ドラッカー 365の金言】 (ダイヤモンド社) P.F.ドラッカー・著 ジョゼフ・A・マチャレロ・編 上田博生・訳  
ドラッカーの著作から名言を選び抜き、マネジメント、事業、グローバル経済、イノベーションと企業精神など、多様な切り口から1日1テーマごとに編集。

【ストーリーとしての競争戦略】 (東洋経済新報社) 楠木建・著  
成功し、成功を継続している企業は流れと動きを持った「ストーリー」として戦略を組み立てている。多くの事例から競争戦略の思考パターンを解き明かす。

【ビジョナリーカンパニー② 飛躍の法則】 (日経BP社) ジム・コリンズ・著 山岡洋一・訳  
飛躍を経験した11社を選び、競合企業と比較しながらリーダーシップ、人材戦略、企業文化などを分析。偉大な企業になるための条件を明らかにする。

【道をひらく】 (PHP 研究所) 松下幸之助・著  
著者が自身の体験と人生に対する深い洞察をもとにつづった短編随想集。半世紀にわたって読み継がれる。累計540万部を超えるロングセラー。

山は煙草盆の冷たい灰の中に火種を見つけた。家臣に説き及ぶ。火種は新しい火をおこす。その新しい火はさらに火をおこす。おまえたちこそこの火種だ。そして多くの新しい灰に火をつける。新しい灰というのは、藩士であり藩民のことだ。いつ読んでも感動するエピソードです。社長になった時も読み、社員の心に火をつけたいと奮い立った覚えがあります。

2008年、当社は外食事業をワン・ダイニング、食肉小売業をダイリキと、それぞれ独立した業態として新スタートを切り、私はワン・ダイニングの社長に就任。その翌年、にわかドラッカーブームが起きました。ドラッカーの著書には大学時代に触れていましたが改めて興味を持ち、2010年から1年かけてダイヤモンド社主宰のドラッカー塾に通いました。様々な業種の人と議論しながらマネジメント理論を体系的に学べる塾です。講習生たちとは、今も年に一度集まります。初日は当社のゲストハウスで丸一日かけてお互いの経営の成果発表会を行い、夜は有馬温泉翌日はゴルフを楽しむ、ワン・ダイニングの店で昼食をとって解散というスケジュール。この会が毎年あると思うと会社としての実績を意識します。ドラッカーの本で1冊を挙げるなら、ドラッカー自身が

「私の著作から最高のページを抜粋し、ACTION POINTを付してまわってくれたトニー・ドラッカー365の金言」でしょう。まさにこれ1冊にドラッカーの神髄が凝縮されていると思っっている。常に傍らに置いて読み返しています。非合理的な自社の手法が 戦略の肝だと知る  
ドラッカー塾では、ブランディングの会社を経営する人と知り合いました。折しもワン・ダイニングのブランディングを進めていたので、その方から「ストーリーとしての競争戦略」の著者 楠木建さんを紹介していただきました。楠木さんは本書で「戦略とは競合他社との違いを作ること。ただ違いを打ち出すだけでは戦略にならない。それがあるが、相互作用の中で初めて長期利益が実現する」と説いています。特に興味深かったのは、「競争相手が非合理的だと考えるような要素をあえてストーリー中に組み込む」という指摘。思えば当社は、食べ放題でありながら、テーブルでオーダーをとるサービスや、冷凍ではなく冷蔵肉を各店でカットするサービスなど、一見非合理的なやり方で他店との違いを出しています。たしかに非合理的ではあるの

## リーダーの心得を 250年前の名君に学ぶ

何か未知の世界に踏み出す時に、本から教訓を得ることが多くあります。過去の事象や経験談を読んでおくと、心の備えとなり、勇気づけにもなります。私は三井物産の繊維部門で11年余り勤めた後、妻の父である現会長に誘われダイ

## 経験や理論を読み解き、実践に生かす

西日本を中心に、外食チェーンの焼肉「ワンカルビ」やしゃぶしゃぶ「きんのぶた」・食肉の小売りチェーン「ダイリキ」などを展開するI&Dホールディングス。社長を務めるのは、商社出身の高橋淳さん。「経営者としても個人としても教科書にし、何度も読み返している5冊を紹介します」

「私の著作から最高のページを抜粋し、ACTION POINTを付してまわってくれたトニー・ドラッカー365の金言」でしょう。まさにこれ1冊にドラッカーの神髄が凝縮されていると思っっている。常に傍らに置いて読み返しています。

2008年、当社は外食事業をワン・ダイニング、食肉小売業をダイリキと、それぞれ独立した業態として新スタートを切り、私はワン・ダイニングの社長に就任。その翌年、にわかドラッカーブームが起きました。ドラッカーの著書には大学時代に触れていましたが改めて興味を持ち、2010年から1年かけてダイヤモンド社主宰のドラッカー塾に通いました。様々な業種の人と議論しながらマネジメント理論を体系的に学べる塾です。講習生たちとは、今も年に一度集まります。初日は当社のゲストハウスで丸一日かけてお互いの経営の成果発表会を行い、夜は有馬温泉翌日はゴルフを楽しむ、ワン・ダイニングの店で昼食をとって解散というスケジュール。この会が毎年あると思うと会社としての実績を意識します。ドラッカーの本で1冊を挙げるなら、ドラッカー自身が

山は煙草盆の冷たい灰の中に火種を見つけた。家臣に説き及ぶ。火種は新しい火をおこす。その新しい火はさらに火をおこす。おまえたちこそこの火種だ。そして多くの新しい灰に火をつける。新しい灰というのは、藩士であり藩民のことだ。いつ読んでも感動するエピソードです。社長になった時も読み、社員の心に火をつけたいと奮い立った覚えがあります。

ドラッカー塾では、ブランディングの会社を経営する人と知り合いました。折しもワン・ダイニングのブランディングを進めていたので、その方から「ストーリーとしての競争戦略」の著者 楠木建さんを紹介していただきました。楠木さんは本書で「戦略とは競合他社との違いを作ること。ただ違いを打ち出すだけでは戦略にならない。それがあるが、相互作用の中で初めて長期利益が実現する」と説いています。特に興味深かったのは、「競争相手が非合理的だと考えるような要素をあえてストーリー中に組み込む」という指摘。思えば当社は、食べ放題でありながら、テーブルでオーダーをとるサービスや、冷凍ではなく冷蔵肉を各店でカットするサービスなど、一見非合理的なやり方で他店との違いを出しています。たしかに非合理的ではあるの

すが、理論的に説明がつく戦略であることがわかりました。楠木さんには社員に向けた講義もお願ひしました。ウィットに富む講義でメチャクチャおもしろかったです。

楠木さんの本と

### Amazon ランキング 第1位

「アトピー性皮膚炎」カテゴリー (2019年5/21)

## 頑固なかゆみもアトピーも 必ずよくなる

1分肌活で必ずよくなる

世界に3度輝いた皮膚科の博士が明かす 豊田雅彦

0歳から100歳まで 全世代から感謝、絶賛の声が殺到!

世界的な賞に輝いた名医が明かす、医学的に正しい最高の知識!

全国から喜びの声続々!

豊田雅彦 皮膚科クリニック院長

コッパリしたもの食べてもいい、プールに入ってもいい、メイクもOKなど、「ガマンなし」の改善法でほっとラクになり、肌もきれいに! (10代・女性・学生)

▶内臓疾患が原因だったとは、命拾いました (60代・男性)

### 京大の大人気講義が書籍化!!

## 京大変人講座

「好感を持たれる人」「敬遠される人」

品がいいと 言われる人

品がいい人は、人もチャンスも引き寄せる

●服装、マナー、言葉遣い…… 「TPOをわきまえる」のがすべての基本

●「お先に、どうぞ」—— この一言がサッと言えますか

●「音」に気を配る——物静かな人の魅力

●「語先後礼」——美しい挨拶のしかた

●「怒り」は一瞬で、品性を奪います

●いい笑顔のまわりには人の花が咲く

【特別対談】 酒井敏 / 小木曾哲 / 山内裕 / 山極寿一(京大総長) 那須耕介 / 川上浩司 / 神川龍馬 越前屋俵太(テレビタビ)

大好評! たちまち 3万部

三省堂書店 神保町本店 人文書部門 (2019年5月20日~26日)

### 話題沸騰! たちまち 8万部

## 空海の生涯

眠れないほど面白い

1200年前の 巨人の日常が 甦る!

驚きと感動の物語! 「空海の人生になぜこんなにも惹かれるのか」

【脱・エリートコース】官儀への道を捨てて山林修行

【著作多数】空海初めての著作は24歳 対話形式の物語

【遣唐使】ピンチ! 海賊に間違われて上陸できない!

【平城天皇 vs 嵯峨天皇】傾国の美女・藤原薬子の謀略

【最澄と訣別】「お経を貸して」断る! 空海、最澄を痛罵 etc.

読者からの声、続々!

◎こんなトキメキは久しぶり! 2回読みました (90歳女性)

◎「人間としての空海」が身近に感じられる圧巻の1冊! (63歳男性・会社員)

◎これは、ものすごい本です! 徹夜して読みました (46歳女性・公務員)

◎東寺、乙訓寺、高野山…お寺めぐりのお供になります (26歳女性・会社員)

### 知れば知るほど、凄い!

弘法大師の野望と愛欲、驚きの多彩な才能

壮大なスケールで描く超大作