

賢いはたらき方のススメ🕒

飯田 結太さん



「やりたいことよりもやらないことを決めて実行」したら、11年間で売り上げが600%も上がったという、東京・浅草にある飲食店用品問屋街、かっぱ橋道具街に店を構える「飯田屋」。廃業に向かっていと言われた老舗店を最も有名な人気料理道具専門店へと変えた6代目店主の飯田結太さんの経営ポリシーは「売るな」。そのユニークな考え方をうかがってみると、会社も社員もイキイキとよみがえらせるコツが見えてきた。

学生IT起業家から、実家の老舗料理道具専門店へ。



— 大学生の時に起業したと伺っています。どのようなことをやっていたのですか。

飯田：僕の大学時代は、ちょうど、堀江貴文さんやサイバーエージェントの藤田晋さんがメディアに登場していた時代で、学生ビジネスコンテストがいたるところで開催されていました。僕も大学2年生の時に友人と参加し、優秀賞を頂いたことをきっかけに、友人とホームページを制作する会社を起業しました。

— 学生起業家として活躍されていた時にご実家を継ごうと思われたのはなぜですか。

飯田：実家は、大正元年(1912年)から続く、業務用料理道具専門店で、祖父から母が受け継いでいました。僕は小さい頃から実家を継いでほしいと言われたことがなく、僕にとっても実家はカッコいいイメージがなかったので、「継ぐ」という意識はありませんでした。自分の好きなことをやろうと思っていたのです。たまたま実家に帰った時に、母の背中が丸くなっていて、とても疲れて見えたんです。「会社はどう？大丈夫なの？」と聞いても、決して弱音を吐かず、「大丈夫だよ」というんですが、この時はとても大丈夫には見えなかった。このままではいけないという直感で、起業した会社は友人に譲渡し、母に「飯田屋に入社させてください」とお願いして入社しました。

経営悪化と廃業の危機。起死回生のきっかけは「試すこと」

— 入社してどのようなことがわかりましたか。

飯田：新入社員として掃除やレジ打ちからはじめ、その後仕入れを任せてもらえるようになってはじめて、経営が悪化していることを知りました。その後、企業再生コンサルタントに「このままだとゆっくり廃業にむかっていく。今すぐに何かしなければ危ない」と言われ、ようやく経営状況を理解しました。

賢いはたらき方のススメ ㊤

— どのように改革していこうと思われたのですか。

飯田: 当時、店舗に来るお客さんはほとんどが飲食業の関係者でした。お客さんの行動を観察してみると、みんなメモを取って出ていくんです。かっぱ橋は、同業者が軒を連ねる問屋街です。だから価格を書き込んで他店と比較しているんですね。それはまあいいと。問題は、メモを取ったお客さんが戻ってこないことでした。他店よりも価格が高かったんですね。それじゃあ、誰も飯田屋で購入してくれるわけがないと思い、かっぱ橋のすべての店舗の価格を調べたんです。これは、かっぱ橋で店を営む者の間でタブーでした。社員にも反対されていたのに、僕は突っ走り、「この街で一番安くします」と社員に向かって宣言したんです。すべての店舗をリサーチして、当時は一番安い店になったと思います。



— 売り上げは上がりましたか？

飯田: 当然売り上げは上がり、飯田屋の反撃が始まるんだとワクワクして待っていました。しかし、一向に良くなりません。売り上げは変わらなかったんです。

— それはなぜでしょう。

飯田: 小売業は、1個、10個、100個単位の仕入れで、原価が変わってきます。100個仕入れたほうが安くなる。そこをはき違えて、1個の仕入れでも100個仕入れた時と同じ単価を付けていました。小売業の平均的な粗利率は30%と言われています。しかし、飯田屋は僕の無理なやり方のせいで、粗利率は半分以下になってしまいました。ここまで利益率を低くしているのにお客さんは増えません。それは当たり前のことでした。かっぱ橋で一番安いということを広く知らせていないんです。たまたま来てくれたお客さんが「安かった」と購入していただくだけです。

それでもどこよりも安く売るということを続けていったら、徐々に売り上げは上がりました。そうすると、今度は少しでも売り上げが下がるのが怖くなります。社員に対してもノルマを課せ、「効率よくお客さんをさばいていこう」と、数字のことしか話さなくなりました。

さらに「もっと安くすれば」と思い、質の良い国産の商品から、単価が安い、海外の質の良くないものへと商品内容を変えていきました。お客さんはプロの料理人です。安くても質の悪い、すぐに壊れてしまうようなものは購入しません。料理の味にもかかわってきます。そのことに気付かず突っ走り、常連のお客さんの信頼も失ったんです。

— 思い描いていたことと反対の方向にむかってしまったんですね。

飯田: そうですね。安売り競争に参戦してから、少しずつ売り上げが上がったことをきっかけに、僕は正しいことをしているんだとおごった気持ちがあったのだと思います。

— 何かきっかけがあって、ご自身の行ったことに気がついたのですか？

飯田: 神様と思えるお客さんとの出会いでした。ある日、割烹着を来た大将が来店し、おろし金を見ながら「どれが一番柔らかい食感になるの？」と聞かれ、暇を持て余していた僕は「よかったらすりおろしてみますか」と提案し、一緒に大根をおろして試しました。

賢いはたらき方のススメ ㊦



現在でこそ、おろし金は飯田屋にとって代表的な商品で、260種類以上取り揃えています。当時は、サイズの違う大中小の3種類しか扱っていませんでした。だから、試してみても違いがわからない。「なんだこれ、どれも柔らかくない」と言われたんです。

そもそも、商品を生入れてはいるものの、使ったことがありませんでした。だから使用感などわかるはずがないのです。大将に「使ったことないのか、急いでいないから、見つかったら連絡をください」と宿題をもらったのです。そこから、カタログを作っている代理店やメーカーに連絡し、「どれが柔らかくおろせますか」と聞いたのですが、反対に「飯田屋さんは、いろいろなメーカー

の商品を生入れているのだから、それを比べて、お客さんに伝えるのがあなたたちの仕事でしょう」と言われたのです。

— きついですか、いいアドバイスですね。

飯田: そうですね。僕はどの商品も大差ないだろうと思っていました。しかし、宿題もあるのでサンプルを取り寄せ、あらためて大根をおろして比べました。実際に食べ比べてみたら、驚くほどにすべて違うんです。じりじりとした食感やしゃきしゃき食感、ある商品は口に入れたとたん溶けるような感覚があるなど、すべて性格が違うんですね。比べた中にひとつだけ、とてもふわふわに仕上がるおろし金がありました。これだ! と思い、大将に連絡をしたんです。でも心配事もありました。

— それはどうしてですか。

飯田: 当時の飯田屋で扱っているおろし金は、高いもので1,980円。しかし、ふわふわに仕上がるおろし金は5,250円。いくら良くても高すぎます。でも、大将は「うん、これだ」と満足してくれて。値切り交渉もせず、「ありがとうね。もらうよ」とニコニコしながら購入してくれたんです。

僕はそれまで、商品を安く提供することがサービスだと勘違いしていたことに気づきました。「お客さんが求めている最適な商品を紹介できれば、喜んで購入してもらえる」ということを学びました。

— そこから仕事に対する考え方が変わったのですか。

飯田: 料理道具をどんどん調べていくようになりました。試すだけでなく、原産地、どんな工場でどんな職人がどうやって作っているのか、どんな素材を使っているのか、その素材はどんなメリットがあるのかなど、一つ一つ調べていったのです。

社員の半数が辞職。気づいたことは「指さし」。相手ではなく、自分に向けて考える

— 売り上げ以外に取り組んだことはありますか。

飯田: いい会社の条件といわれることを実行しました。それは、「給料に満足できる」「休みがとれる」「福利厚生がしっかりしている」。これらを実行していけば、社員の信頼も得られるだろうと思っていました。

いい会社と思われる条件には実は4つ目があるんです。それが、「そこで働いていることを誇りに思えること」。僕は社員がこう思ってくれているだろうと勝手に考えていたんです。でも、この時期に、社員の半数が集団辞職しました。



賢いはたらき方のススメ ㊤

— 大変なことになりましたね。理由はなんだったのですか。

飯田:1人の社員が、もう辞めるから本当の理由を話してくれて、聞くと「あなたと一緒に働きたくないから」と言われてしまったんです。相当ショックでした。当時は料理道具の紹介などでメディアにも出るようになっていて、飯田屋の名前も知られるようになっていたんです。周囲の人からは「飯田さん最近がんばっているね」と言われるようになっていた。でも、自分の考えだけを押し付けて、社員を見ていなかったんだと思います。

社員の辞職が続いて、ショックから立ち直れずにいたところ、ある勉強会に参加しました。そこで、講師に「君は自分に指を向けていないですね」と言われたんです。

— それはどういうことですか。

飯田:まるで意味がわからないまま会社に戻りました。そして、会社では「なんでこんなことができないんだ」と社員に正論でこんこんと詰めていくことをしていました。この時、相手に指をさしていたんですね。そこで「はっ」と気づいたんです。「ミスを犯したくてミスする大人はいない」と。ミスをしたくないのにミスをするのは、そういう環境がそこにあるんだと気づいたんです。「自分に指を向ける」ということは、その環境をつくっている責任者、つまり僕が原因なんだと。

そこからは、環境を変えていこうと考えました。当時、社内は険悪なムードで、不平不満があふれていました。それを「ありがとう」が飛び交う場所に変えたいと思ったんです。そこで、ある企業が行っていた「サンクスレター」を始めました。小さなことでもありがとうと言えることを見つけて、みんなでシェアするという取り組みです。まずは、朝礼で60秒間ありがとうと思ったことを考える時間を作りました。現在は「誰の何に対して、感謝しています」という事柄を朝礼と終礼で手紙ではなく、言葉を使って発表しています。

— 現在も続けられているんですね。

飯田:続けていくことで、この人はこの部分を大切に考えているんだ、こういう風にとらえているんだという社員一人一人の考え方がわかるようになりました。そのあと、辞職する人が減少しました。

「大切なことを大切に」。シンプルな考え方が道を拓く

— 社員との関係性も上向きになってきたということですね。

飯田:勉強会で教わったことに、「大切なことを大切に」という言葉があります。しかし、大切ということは誰でもわかるけれども、その大切なことをきちんと行動に落としている人は少ない。行動に落とし込むには、どうすればいいのか。小売業にとってお客さんは大切です。でも、お客さんを大切にすると何だろうと考えました。割烹着を来た大将のように喜んでもらえることだと。そう考えると、社員が恐怖に思っている売り上げ目標や売り上げノルマなどの目標数字はいらぬのではないかと思ったんです。

— “数字ファースト”ではないと考えられたのですね。

飯田:数字は、曇りガラスのようなものだと思います。ノルマにあと1万円不足していたら、1万円分を売ろうと考えます。お客さんが、自分に合う鍋を探しているといっても、価格の方を優先してしまう。その人に合っている商品なのかどうか、クリアに見えないんです。数字で管理すると、そこに相手のことを考える余白がなくなってしまうと思いました。



賢いはたらき方のススメ ㊦

「大切なことを大切に」には何をすべきなのかと考えた時、「喜ばせる」ことをしていきたいと思いました。お客さんも社員もです。そこで、飯田屋の定義を「喜ばせ業」と決めました。

— 具体的にはどのようなことですか。

飯田：常に飯田屋は「喜ばせ業」だと考えると、お客さんにどう接するか、どんな仕入れをするかと考えて行動するようになりました。そうすると、数字が気にならなくなったんです。

売上げ方針は「売るな」。離職率は7年間ゼロに

— 喜ばせ業になってからの変化はいかがですか。

飯田：いろいろ考えがクリアになってきました。そこで、朝礼で「売上げ目標をなくします」と宣言したんです。社員は困惑しますよね。前月まではノルマや売上げ目標があったのに、いきなりすべてなくすと宣言したんです。

— 皆さん戸惑いますね。

飯田：はい。さらに、お客さんに「売るな」と宣言しました。目の前にいるお客さんが何を探しているのか、どういうものが欲しいのかを理解して、喜んでもらえるように提案する、それが大切なものを大切にすることだからと。

売りつけることは一切しない、もし、飯田屋にお客さんが探しているものがなければ、あちらの店だったらあるかもしれないと他店を紹介する。それでお客さんが欲しいものに出合えたら、いいじゃないかと。みんなが納得してくれるまで何度も説明し、わかってもらいました。



— 飯田屋全体が変わるきっかけになったのですか。

飯田：どんどん変わっていきました。外食産業や小売業の離職率は一般的に50%以上とされていますが、飯田屋は7年間離職率ゼロなんです。“売らなくていい、喜ばせることが仕事なんだ”と思うと、社員の表情も生き生きとしていきました。新しく喜ばせるためのルールも作りしました。

— どのようなルールでしょう。

飯田：160時間ルールと2万回ルールです。160時間ルールは、一人の社員が一人のお客さんのために、1か月に使っていい時間です。お客さんのために新たに仕入れてもいいし、一緒に試してもいい、いろいろ探したりしてもいいという時間です。1日8時間勤務なので、20日間の計算に

なります。このルール適用中は、ほかの仕事を放棄してもいいことにしました。

2万回ルールは、何かわからないことがあったら、以前に聞いたことでも何度でも好きなだけ聞いていいというルールです。これは、説明する側にも責任があると考えています。一度で理解してもらえるように説明できていないということなので。特に僕たちの仕事は、会話でお客さんにわかりやすく説明しないと伝わりません。この2つのルールは、僕自身の戒めでもありますね。

社員全員がバイヤー&営業。予算を自由に使って挑戦できる

— 予算について、ユニークな提案をしていると伺いました。

飯田: はい、**社員全員が予算を持っています**。役職者は年間2,000万円、正社員は年間500万円、パート、アルバイトは年間300万円です。**お客さんを喜ばせるためにやってみたいこと、仕入れたいものがあれば、自由に使えます**。

ある社員は、この予算で「旅する料理道具屋」として旅に出ました。ある社員は、オリジナルの新しい商品を開発しました。ある社員は、かっぱ橋に観光に来た人のために、オリジナルTシャツを作ったんです。特に海外からの観光客は、訪れた街の名前が入ったTシャツをお土産に持って帰ることが多いのだそうです。でも、かっぱ橋にはないから作りましょうと。

— 面白いですね。

飯田: 自分がいいと思った商品を仕入れる社員が多いのですが、最初は大体失敗します。在庫を抱えてしまいます。それは、お客さんが欲しがっている商品とはずれているからです。かっぱ橋に来るお客さんと、渋谷や新宿などで人気のある商品とは多少ずれがあります。でも、**失敗をすることは素敵なこと**です。そのあとにきちんとリサーチをして、お客さんの顔をちゃんと見て、欲しがっているものを探そうと変わるからです。飯田屋では、「**売りつけたら減俸**」というルールもあるので、みんな試行錯誤して仕入れを考えます。

商品とお客さんをつなぐ翻訳家になる

— 飯田さんはおろし金のほかにも、フライパンやピーラーなどを徹底的に調べて試していますね。ブログで検証結果を書かれているし、メディアでも紹介しています。特にフライパンは100種類以上も把握しているとか。

飯田: 扱う商品を調べて試すということが続けていくと、**商品にはすべて理由がある**ことがわかってきました。**その形であるゆえのメリットとデメリット**が必ずあります。この製作者は、このメリットを強調したいんだろうなと理解できるんです。



賢いはたらき方のススメ ㊤

— 料理道具の声を聞くというようなことでしょうか。

飯田:そうですね。料理道具は話さないで、僕たちがどういうものなのかを理解していないと、お客さんに伝えることができません。だから、**料理道具の翻訳者でなければいけない**んです。結果的に、お客さんから「こんな商品を探している」「ほかの店から、飯田屋にならあると思うと言われて」という、相談ごとが増えてきました。そのたびに商品を探し、仕入れてきたので、いわゆる、一般的な店には並ばない売りにくい料理道具がそろっています。それが、他店との差別化にもなっているようです。

— 他店と上手にすみわけができてきたということですね。

飯田:過去には相当きつい状況でしたが、**飯田屋は喜ばせ業**と定義してからは、社員との関係だけではなく、他店ともいい状態になっていると思います。

「飯田屋なら何とかしてくれる」駆け込み寺のような存在になる



— 飯田屋ではオリジナル商品も手掛けていますね。商品開発はどのようにしてスタートしたのですか。

飯田:お客さんに聞かれたことがきっかけでした。**次世代に受け継がれる料理道具**を作りたいと思いました。特にフライパンは料理をするうえで基本として持っていたい道具ですが、母から受け継いだという話は聞いたことがありません。錆びたり、変形してしまったりするからです。そこで、錆びない、変形しない、焦げ付かない、受け継げる。そんな耐久性に優れたフライパンを作りたいと思いました。開発をしてくれる会社や職人を探すことからはじめ、断られ続けてもあきらめずに完成したのが、「**エバーグリーン**」です。構想に5年、着手から3年かかりました。販売を開始してからもまったく売れないなど紆余曲折がありましたが、現在は生産が追い付かないほど大ヒット商品になりました。

— お客さんの声を形にしたのですね。

飯田:今では、「こういうものが欲しいのだけれどどこにも売っていない、**飯田屋なら何とかしてくれる**」と思ってくださるお客さんが多くなりました。

生まれ変わってもこの仕事がしたいと思えるように働く

— 飯田さんご自身の働き方のポリシーを教えてください。

飯田:今が最も僕にとって理想的な働き方ができていると思います。毎日店に立ち、お客さんと話をしている時間が楽しいですね。**話せば話すほど、知識が増えて**いきます。そうすると、**より正確にお客さんに喜んでもらえる提案**ができるようになる、力がつくんですね。「こんなにいい商品に出会えましたね」と、にやにやして伝えていきたいんです。

賢いはたらき方のススメ🕒

— 今が充実しているのですね。

飯田: **ものすごく無理をした過去**があったからこそ、今があると思います。今では失敗を重ねてよかったと思います。**失敗は僕の宝物**になっています。

— 経営者としての理想はありますか。

飯田: 社長になったときに、**生まれ変わってもこの仕事がしたい**と思えるように働くことに決めました。誰かを傷つけるような仕事の仕方はしない。「**いい人がいい人のままでいい仕事ができる組織にしたい**」というのが理想です。

取材後記

「僕の『ありがとうございます』は、めちゃくちゃ美しいんですよ」と言って、飯田さんは笑います。そして、誰よりもかっこよくレジ打ちをしたいとも。経営者ながら飾らない、永遠の少年のようなところもあり、お話を聞いていると自然と笑顔になれるのです。質問をすると、ユニークな例えを盛り込んでわかりやすく説明してくれます。とても勉強家で、人に話をすることを心から楽しんでいることが伝わってきました。今後は、開発にも力を入れていくとのこと。どんな料理道具が誕生するのか、料理をする人にとっての駆け込み寺としていつまでも続いてほしいと思いました。

プロフィール

飯田結太さん

株式会社飯田代表取締役社長／東京・浅草、かっぱ橋で、大正元年(1912年)創業の料理道具専門店「飯田屋」の6代目店主。料理道具をこよなく愛し、世界中の料理道具を試して研究している勉強家。台所番長、オロシニストなどとしても知られている。テレビ東京「カンブリア宮殿」に出演。TBS「マツコの知らない世界」、NHK「あさいち」、日本テレビ「ヒルナンデス」などでも料理道具の良さを伝えている。開発から関わり、妥協せずに時間をかけて手掛けているオリジナル商品エバーシリーズは10種類あり、中でもエバーピーラーは8万個売れる大ヒット商品になった。2018年、東京商工会議所「第16回 勇気ある経営大賞」優秀賞受賞。授与式に、飯田氏だけでなく、社員全員正装で参加したことが話題になった。

