

### 思いやり経営が 企業のイノベーションをつくる



講師 藤崎 忍氏 (フジサキ シノブ)

株式会社ドムドムフードサービス 代表取締役社長

日時：11月15日(水) 18:00～19:30 開催形式：対面 / Zoom ウェビナー

講演会出席者：104名 (オンライン42名 対面参加者62名)

#### 講師略歴

青山学院女子短期大学後、政治家と結婚。39歳、夫の病を機に、職歴ゼロでSHIBUYA109のアパレル店長に就任。順調に売り上げを伸ばすも経営方針の違いから同社を退職後、新橋の居酒屋でアルバイトを始める。その後、自ら居酒屋を開業し人気店となり、2軒目も開業。その手腕を買われ、店の常連客からドムドムハンバーガーのメニュー開発顧問に誘われる。「手作り厚焼きたまごバーガー」がヒットとなり、正社員に。9ヶ月後の2018年社長に抜擢され、短期間に黒字化を達成。現在も業績を順調に回復させている。2022年より(株)神明ホールディングス社外取締役、WOWOW放送審議会委員を務める。

## 講演要旨

### はじめに

最初に自身のキャリアの話をしていただく。なぜなら、自身のキャリアの中で培ったもの、気づかされたものが、今の経営の大きな礎になっているからだ。

私の夢はお嫁さんで、短大卒業後すぐに結婚し、地方政治家の妻となった。そして、息子を育てながら専業主婦をしていた。しかし、主人が心筋梗塞で倒れてしまい、39歳にして人生初の就職をすることになった。

その就職先は渋谷109。10～20代のお嬢さんたちと一緒に働き、仕事帰りにプリクラを撮ったりしているうちに、ギャルと呼ばれる彼女たちが、見た目と反してとても誠実で一生懸命だということがわかった。彼女たちと出会うことによって、物事を多面的に見る「こだわらない心」を学ぶことができた。これが今の経営にも大きく役立っている。

渋谷109では仕事に邁進したが、5年目に解雇され、44歳にして失業。プライベートでも大変なことが起き、一時は元気になった主人が脳梗塞で倒れてしまった。そこで、一つだけ自信があった料理を活かせる仕事をしようと思い、新橋の居酒屋でバイトを始めた。

その後、自身の居酒屋を開業。2店舗目も構えて順調だった頃、常連さんが「ドムドムハンバーガーの商品開発をやらないか」と誘ってくださった。契約内容は顧問で、今の仕事を続けながらでよいとのことだったので、ありがたく受けることにした。

やがて、「本腰を入れてみないか」と言っていたが、2017年11月にレブランドインベストメントに入社し、併せてドムドムハンバーガーに出向。店舗でトレーニングし、新店の店長を経験したのち、東日本16店舗のスーパーバイザーを担当した。

そんな折、2018年3月期の決算内容を聞き、マイナス幅に驚愕した。そこで、私は図々しくも親会社の専務に電話し、「私を意見が言える立場にしてほしい」と申し上げた。最初は断られたが、交渉を重ね、入社後9カ月で代表取締役社長に就任させていただいた。

### ドムドムハンバーガー紹介

ドムドムハンバーガーは、1970年に日本最古のバーガー店として開業した。ダイエーの中内社長が「日本に新しい食文化を紹介したい」と、当初はマクドナルドの誘致を考えていたが合意に至らず、ならば日本でバーガーチェーンを作ろうということになったといわれている。

そして、東京・町田に1号店を開業。マクドナルドが銀座に出店したのは1971年であり、ドムドムハンバーガーはその一年前に開業していた。

1990年代には400店舗近くあったと言われているが、ダイエーの衰退とともに減少し、2017年7月に私どもが譲り受けたときは36店舗。「絶滅危惧種」と呼ばれていた。

現在の店舗数は、ドムドムハンバーガーが26店舗、さらに、銀座にドムドムハンバーガーPLUSがある。

### 社長就任後着手したこと／社内風土の改革

私が社長になって、まず何をしようかと考えたときに、社内風土の改革が必要だと思った。そこで取り組んだのが「信頼関係の構築」。店舗でお客様と相對する現場スタッフの声をしっかりと聞いたうえで、本部の声を優しく丁寧に伝えるということが重要だと思った。「これをやってください」ではなく、「これはこんな意味があってやるから、お願いしますね」というような言葉かけができるような会社の雰囲気になれば、信頼関係を構築できると考えた。

また、「和をもって事を運ぶ」ことも重視した。これは、仲良しこよしという意味ではなく、それぞれがコミュニケーションを取って言葉を交わし、議論の上に調和を持って事を運ぶということだ。その一つが「思いやりのある言葉かけ」。相手をよく見て、思いやりのある声を掛けることで、お互い心が開けて信頼関係を構築できると思っている。もう1つ大切なのが「他者の尊重」。髪型や立ち振る舞いなどにおける自分らしさは極めて重要。仕事へのアプローチも同様で、人それぞれ違っていていい。むしろ、違うアプローチが次の何かを生み出す可能性もあり、非常に大事なことだ。

### 社長就任後着手したこと／独自性の模索

バーガーチェーンは低価格と高価格に二極化されていると言われており、ドムドムハンバーガーは低価格グループだが、強豪のマクドナルドに対して販売促進費や原価率などで太刀打ちできるわけがない。そのため、同じファストフードだからといってそれをお手本のように見る必要はなく、独自性を模索した方が良いのではないかと考えた。

店舗の営業力アップのために必要なのは、先述の社内風土の改革だと思った。そこで、商品開発会議を少人数にして尖った企画を生み出せるようにしたり、スタッフ発案の商品を作ってグランプリを決めるなどの取り組みを実施した。また、私自身が現場スタッフと手紙やLINEで連絡を取り合うようにしたり、店長同士がLINEで情報共有できるようにして、信頼関係の構築にも努めた。

消費者との新たな関係性を築くために、どんどん外に出ていくようにもした。例えば、声優・田村ゆかりさんのイベントとコラボし、ドムドムハンバーガーがキッチンカーで出店した。取締役会では大反対されたが、決行した結果、キッチンカーには長蛇の列ができ、2日間で1,900食を売り上げた。ゆかりチキンバーガーという特別な商品を販売したため、購入したお客様が写真を撮ってSNSにアップしてくださり、話題性も高まった。

他にもさまざまなイベントに出店させていただき、これまでコンタクトが取れなかったお客様との接点が生まれた。すると、テレビ番組にも取り上げていただけるようになり、メディア露出も増えていった。

また、独自性の模索の中で異業種とのコラボにも挑戦した。最初はフラボアとコラボし、Tシャツや帽子などの商品を開発していただいた。その後、ビームスともコラボし、現在4シーズン目に入っている。当初は「バーガー屋が洋服を作ってどうするんだ」と反対されたが、私

は挑戦したいと思った。なぜなら、今までコンタクトが取れなかったお客様との接点ができるというのが一つ。もう一つは、自分がかawaiiと思っている「どむぞうくん」というキャラクターが世に出て、どんな反応を受けるのかを見たいと思ったからだ。

### 理念の決定

独自性の模索を行う中で、理念=コアコンセプトを決定することができた。さまざまな改革、挑戦を続けるうちに見えてきたのは、ドムドムハンバーガーはお客様・スタッフに愛され、守られてきたブランドであるということ。その気づきをもとに、2つのコアコンセプトを決定した。

- ① ブランドを育むことが重要。そのブランドはお客様・スタッフの人生に寄り添い、並走し、共感・共存することで構築する。
- ② 美味しいはお客様との最低限のお約束。

ブランド構築というと、企業側が提示するのが一般的だが、我々はそうではなく「お客様と一緒に作っていこう」と考えた。そしてもう一つ、「おいしいはお客様との最低限のお約束である」ということを前提に、その一歩上を行く商品を作ることをコアコンセプトにした。

### 理念に基づく経営

理念に基づく経営の一例が、マスク。コロナ禍にマスクが不足した際、従業員を守るために「どむぞうくん」付きのマスクを作り、各店舗に送った。加えて、社会貢献のつもりで、マスクがなくて困っているお客様に安価で販売した。すると、それがSNSでバズり、お店に長蛇の列ができた。当時、密は厳禁だったため、すぐに販売を中止したが、お客様から「ECサイトで販売してほしい」という要望があった。そこで、急遽ECサイトを立ち上げたのだが、今ではそのECサイトが大きな売り上げを作り上げるまでに成長し、事業の柱になっている。

また、「まるごとシリーズ」の誕生も、理念に基づくもの。「美味しいはお客様との最低限のお約束」ということで、その上を行くものであれば、ファストフードの常識にとらわれる必要はないという考えで商品開発に取り組んだ。例えば、まるごとカニバーガーは、ソフトシェルクラブがそのまま1匹入っている。これは、ドムドムだからこその商品開発だ。なぜなら、現場でのオペレーションが煩雑で、ファストフードの常識からはかけ離れたものだから。本部と店舗間との意思の疎通や信頼関係、目的の共有がなければ、現場でこのオペレーションを実現できない。目的の共有とはどういうものかと言えば、「このハンバーガーを食べたらお客さんは絶対喜ぶだろう」といった思いが店舗の中に出てきて、それが本部の思いとつながるというイメージだ。

### SNS活用について

さまざまな施策を続ける中で、X（旧ツイッター）のフォロワー数は2020年5月に1万人だったものが、2023年11月現在6万6,666人にまで増加した。我々はフォローキャンペーンやいいねキャンペーンなどは行わない主義。それは、お客様と密な関係でありたいからだ。密な関係性のお客様は、非常によい投稿をしてくれる。

また、SNSはリアルなお客様の声だと思っているため、私は毎日チェックし、それを反映するようにしている。店舗でお客様にお目にかかれない分、私はSNSを通じて皆様の声を拾い上げていきたいと思っている。

SNS認知向上で得られたものは、新しい消費者の方々との出会い、そして従業員の採用時に募集者が急増していること。加えて、ありがたいことに売り上げも上昇している。

## 愛され続けるために

ドムドムハンバーガーの売り上げは、2021年の3月期から少しずつ黒字化できており、今期も大きく黒字化できる見込みだ。この先、私たちは何をしていくべきなのかということだが、至って単純である。愛され続けるために、商品の独自性・クオリティを重視していく、ということだ。他社との比較・追随はしない。ファストフード、ハンバーガーチェーンの常識にとらわれずにやっていきたいと思っている。

また、企業とのコラボやイベント出店などは今後も継続していく。「どむぞうくん」という象のキャラクターを通じたIPビジネスにも力を入れていきたいと思っている。

そして、店舗作りについては、マスよりもコアを意識し、お客様にとってオンリーワンであることを今後も目指したいと思っている。

## 復活の背景と根底

ドムドムハンバーガーが復活できたのは、理念に基づく意思決定がブレずにできたからだと思っている。加えて、高いモチベーションを持つ仲間たちとのチーム力があったのではないかと思う。今の時代は働くための意義が多様化しているが、その中でやはり心の満足度からなるモチベーション向上は、イノベーションを生むのではないかと思っている。

そして、その根底にあるのが思いやり経営だ。思いやり経営とは何なのか。それは、お客様やスタッフの気持ちを察すること。心を配り、どうしたら喜び、満足を与えられるかを企業の第一の目標とする、ということだ。

私は、お客様の幸せに結びつかないことはやらないという考えだ。究極のように聞こえるかもしれないが、そのような気持ちでこれからも愚直に、思いやり経営に取り組んでいきたいと思っている。