
【 ダントツNO1 企業に学ぶNO1になる秘訣 】

国産高級とらふぐ料理専門店でダントツNO1（首都圏）

株式会社東京一番フーズ 代表取締役社長 坂本大地氏にインタビュー

<http://www.tokyo-ichiban-foods.co.jp/index.html>

坂上：はい、ではよろしく願いいたします。今日は株式会社東京一番フーズ、とらふぐ亭さんを経営されていらっしゃるんです。坂本大地社長に、インタビューできたらと思っています。よろしく願いいたします。

坂本：よろしく願いいたします。

坂上：まずは、ランチェスター戦略として、ナンバーワン企業さんのいろいろ話を聞いておりますが、まず、一言でいうとどんな会社でしょうか、というふうにお聞きしているんですが、御社の場合、どのようにお話されていらっしゃるのでしょうか。

坂本：はい、私たちの会社は首都圏を中心に国産高級とらふぐ料理専門店を経営しております。

坂上：なるほど、はい。

坂本：都内に約 48 店舗。

坂上：48 店舗ですね。

坂本：約とか言っちゃだめですね、すいません。

坂上：あと、どんな所がナンバーワンかということをお聞きしているんですが、このあたりはいかがでしょう。

坂本：はい、私たち、とらふぐの部分でいう国産とらふぐの消費量が国内ナンバーワンの外食企業を経営しております。

坂上：そうですか、国産のとらふぐ消費量がナンバーワン。

坂本：国産の養殖とらふぐ。

坂上：養殖とらふぐですね。それは、年間ではどれくらいの取り扱いがあるんですか。

坂本：弊社といたしましては、年間で 200 トン、取り扱っております。日本全国で使う養殖国産とらふぐは、約 4000 トン使われていると言われております。

坂上：ということは、4000 トンのうちの 200 トンで、5%くらいということですね。それは、外食産業としてはナンバーワンであるということですか。

坂本：はい、そうですね。

坂上：今、出されている店舗は、エリア的には首都圏が中心かと思うんですが、その中でどれくらいとらふぐというのは、この養殖とらふぐっていうんですか、これは使われていらっしゃるんでしょうか。

坂本：一都三県での外食での取り扱い高がおよそ 360 トンとされています。そのうち、弊社の取り扱い高というのが 200 トン。一都三県のシェアでいうと 56%のシェアを取らせていただいていると。

坂上：ということは、ほとんど御社が半分以上であり、まあ、圧倒的なナンバーワンになるということですね。

坂本：はい。おっしゃる通りですね。

坂上：ということは、そのこの秘訣というか秘密を皆さんお聞きになりたいと思うんですが、その御社がやってらっしゃるこの事業の、ランチェスターではこのマンダラ表というものも使っておりますが、特に特徴があるというところかというと、どんなところがあるんでしょうか。

坂本：なるほど。商品に関しましてはいいですと、やはり産地から高級国産養殖とらふぐをダイレクトに仕入れているというのがうちの一つの特徴ですね。

坂上：産地からダイレクト。

坂本：我々が目利きをして、安心安全な、そしてなおかつ、品質的にもいいものを産地から直接仕入れていると。

坂上：そうですね。産地というのはどの辺になるんでしょうか。

坂本：約 70%が長崎県になっております。

坂上：そうですね。それは昔からやっぱり長崎が取れる場所だったのでしょか。

坂本：そうなんです。一般的には下関というイメージがありますが。

坂上：そうですね、取引をすると下関でという感じですよ。

坂本：フグの産地、作るところで言えば、長崎県が日本一なんです。お米でいうと、新潟のコシヒカリみたいな。市場関係者で言えば、長崎のフグといえ、誰もが憧れるような、良い品質のものを作っているということですね。

坂上：そこで取れるとともに、ご自身の会社も持たれてとか。

坂本：そうですね。弊社も 20 年近く産地と取引をすることによりまして、見るだけではなく、我々も実験ではあるんですか漁業権を取って、フグの養殖を始めようということ。昨年からはじめております。

坂上：要は、日本一の産地から、直接ダイレクトで、東京、首都圏の方に持っていらっしゃるということですね。あと、エリア的に、どこの誰に何を販売している、ということをお聞きしているんですが。どこというエリアでいますと、御社の場合はどんな感じでいらっしゃるのでしょうか。

坂本：弊社の現在の店舗展開は、首都圏に限定しておりますので。一都三県で、48 店舗。展開しております。

坂上：それは例えば、東京、千葉、埼玉、神奈川と分けると、どんな感じなんですか。

坂本：まさしく、東京、神奈川、埼玉、千葉でやっとりまします。

坂上：店舗数とするとどのくらいなんですか。

坂本：トータルで 48 店舗ですね。

坂上：東京がやっぱり一番多いんでしょうか。

坂本：東京が 34 店舗ですね。

坂上：そうですね。では、大半が東京というか。やはり一番人口がいるところに集中しているという感じでいらっしゃいますね。

坂本：はい。

坂上：でも、なぜ東京というエリアに、首都圏、東京に特化されたというのは何かあるんでしょうか。

坂本：はい、私自身、大阪出身で大阪でのフグ食文化というところと、東京のフグ食文化との違いというところに当初気づいたというのが、こちらで商売をやらせてもらったきっかけではありますね。

坂上：なんか、随分違うらしいですね。僕は関東というか、埼玉出身なものですから、フグってあまり食べたこともなかったんですけども、大阪では随分一般的なものというか。

坂本：そうですね、やはりちょっとしたごちそうのイメージ。今日はお祝いというときに食べに行くような業態が、要はてっちり屋ですね。

坂上：てっちりっていうんですよね。

坂本：これが大阪の皆さんの一般的な使い方じゃないですかね。

坂上：関東でいうとお寿司とか、天ぷらとかうなぎとか、こういう言葉がありますけれど

も、ここに、関西だとふぐが入るカンジですね。

坂本：ちょっとええもん食べようかというときに、そのちょっとええもんにはふぐが入るんですね。東京ではすごく高価なイメージがあると思うんですけども。大阪ではちょっと今日頑張ったからみたいな、ご褒美的な使われ方のお店ではありましたですね。

坂上：そうですか。そういう食文化である大阪で、フグのことを学ばれてから東京にいらっしまったということなんですか。

坂本：そうですね。

坂上：何かそれは、どういうきっかけがあって、東京の方へは。

坂本：はい、まあ、距離的なぶんというと、新幹線で2時間半。飛行機で、1時間の距離で、余りにも食文化の差が大きいような噂が、非常に当時、大阪でも流れておりました。

坂上：20年前ぐらいということですかね。

坂本：そうですね。25年前ぐらいです。やはり、だしの文化の関西、お醤油文化の関東というところで、全く食べるものが違うような話になっておりました、その代表格がふぐ料理というところで、関西の人から見れば、関東の人は食べないと。特に大阪人の方は、東京の方っていうのは何かと対比するところがあったんですが。特にフグに関しては、大阪の人はうるさかったですね。

坂上：でもまあ、じゃあやっぱり、東京で何とかなるんじゃないかと思って、東京に出たらっしまった感じですかね。

坂本：そうですね。その違いがたった500kmで本当にあるのかなというところで、実際、新幹線に乗ってきてみて感じたのが、商売をやるきっかけになったんですね。

坂上：東京では今まで、他の変わったものもいらっしまったと思うんですが、どのところが御社が東京でうまくいった。理由でいらっしやるんですか。

坂本：やはりあの、ふぐ料理自体が、東京の皆様からしたら非常に高価なもの。実際にお客様単価も、弊社の客単価の4倍~5倍ぐらい、当時はしておりました。

坂上：今は、1人あたり単価というのはおいくらぐらいなんですか

坂本：私たちは、約7000円くらいですね。

坂上：当時の東京だと？

坂本：そうですね、うちと同じクオリティーだと、同じ商品を出そうと思えば、3万円は楽に越えていたと言われていました。

坂上：では5~6倍といった感じですかね。

坂本：はい。

坂上：それは何か理由があったんですか、東京と大阪では。

坂本：はい、様々な理由があったんですが、一番大きなのはやはり流通ですね。

坂上：流通ですか。

坂本：やはり関西から関東まで持っていくということが、やはり壁にもなっておりました。やはり、東京には築地という大きなマーケット、市場がありましたので、そこがある程度流通をコントロールしてるところがありまして、どうしても末端の料理店の皆さんが買われれば、ちょっとは高くなっていたというのがありますね。

坂上：間に、1社2社3社4社と、たくさん間の方がいたという感じですね。

坂本：ふぐに関しては、非常に複雑な流通ルートになっておりますので。

坂上：：そうですか、なんか、伝統的な分ちょっと、不思議な、トラディショナルなルートがあるのかもしれないね。何クッションか。

坂本：不思議なもので、昔は天然のとらふぐに関して、青森の大間で獲れた、まあマグロで有名な所なんですけど、たまにとらふぐが上がるんですが、その上がったとらふぐをわざわざ下関まで送って、下関からまた飛行機で築地まで持ってきて、東京で売ってたっていう。一体、どこにお金かかっているの？みたいなこともございました。

坂上：そうですか。まあその辺が、本社がこう、産地から、直接やるというところで、その問題を解決されたのも大きかったわけですね。

坂本：そうですね、もう一つやはり、我々の所で、特徴的なところは、自社で職人を養成しているというのも強みになりますね。

坂上：はあ、自社で。職人の養成というのは具体的にどのような感じなんですか。何か、免許が必要なんですよ。ふぐの場合は。

坂本：そうですね。2年間かけて、免許を取らせるようなカリキュラムを、弊社では組んでいるんですが。やはりこのフグの免許というのは、修行の世界という側面が非常に強くて、親方の許可、印鑑ですね、がなければ、試験を受けていけないという、わかりやすいルールがありました。

坂上：徒弟制度というか、師弟制度というのがあるんですね。そうですか。それをなくして御社の中では、今社員は何人いらっしゃるんでしょうか。

坂本：はい、現在、約200人となっております。

坂上：その中で、フグの免許を持たれている人は何人ぐらいいらっしゃるんですか。

坂本：はい、首都圏の重複免許所持者を含めれば、のべ186人現在在籍しております。

坂上：ということは9割方、ほぼ大半の方が。何か持っていないと、恥ずかしいぐらいですね、そんだけになりますと。

坂本：そうですね。

坂上：ほぼ大半の人が免許持っている。

坂本：はい。

坂上：これは何年ぐらい、2年でしたっけ。

坂本：あの、最短で2年ですんで。長い人で5年ぐらいかかったりはしております。

坂上：その点、やっぱり人材を育成し、免許を取っていくというところが、他社さんとの大きな差別化、強みになってくるって感じなんじゃないでしょうかね。

坂本：そこですね、やはり通常、10年仕事をした人の、免許取った人の人件費っていうのが通常、私達の会社の、同じような職歴で見たら、約3割ぐらい高いんじゃないでしょうかね。

坂上：一般的には10年ぐらいかかるところを、まあ、2年から5年以内ぐらいにぐっと圧縮して、短期間で教えてあげるプログラムを作られたということなんですね。

坂本：そこに関しては、他社さんが多分追従できないようなことをやっております。

坂上：ちょっと戻っちゃうんですけど、東京でうまくいくというのは免許制度のこととか、確かあの、ブルーオーシャン的なのという話もあったと思うんですが。このあたりはいかがなんでしょうか？

坂本：やはりふぐの仕入れの部分で、非常に料飲店さんには難しい。あとはやはりフグ職人、商売やるからには職人が必要ですけども、免許制度が難しいおかげで、需要で言えば全く足りない状況なんですね。大手チェーンのふぐ屋さんができない土壌だったんですね。で、結果的にそのコストがどこにいたんだというと、やはりお客様に行っていたと。

坂上：数が少ないから、需要と供給のバランスが崩れて、結果的に、商品が高くなってたという感じなんですね。

坂本：それに、お店の数が関西に比べてふぐ屋さんの数が非常に少なかったのが、競争もあまり激しくなかったんですね。

坂上：なるほど。

坂本：そこで関西の商売。それこそ、石を投げればふぐ屋さんがあるようなところで、商売をやっていた我々から見れば、ほぼライバルがいないような状況だったんですね。

坂上：イメージ的には、仮に、東京が10あるとすると、大阪はいくつぐらい？20あったんでしょうか。もっとですか。5倍10倍ある感じなんですか。

坂本：そうですね、単純に5倍ぐらいは当時見ている数ではありませんでしたね。

坂上：やろうと思えば、5倍くらいできるよというところに入ってらっしゃったんですね。

坂本：そうですね。もちろん我々が100%取れるなら5倍ぐらい取りたいんですけども。どうせチャレンジするなら、その取れるマーケットを取っていきたくて。

坂上：そして、価格が3万円のところを、まあ役5,6000。5分の1から6分の1くらいの価格で入って行けるので、非常にやりやすかったというか、壁を越えた感じですよ、イノベーションを起こしたんですかね。そんな感じかもしれないですね。

坂本：価格帯にしても、職人さんの質にしても、大阪から出てきた競争の部分にしても、我々からしたらほぼないに等しいような状態だったんですね。あともう、自分たちがいかに成長して、店を出すかというようなところではありましたんで。そこはすごくありがたかったですね。

坂上：そうですね。最初はじゃあすごく流行ったんじゃないですか。お店は確か新宿とか。今ここも新宿ですけども。

坂本：歌舞伎町が一号店ですね。

坂上：どれくらいの広さで、何人ぐらいいらっしゃったんでしょうか。

坂本：30坪ですね。有効面積は25坪というところで。席数が15席で、60名収容できるお店だったんですね。

坂上：普通、何回転ぐらいするんですしたっけ。

坂本：通常、飲食店では、二回すればものすごく繁盛店と言われるんですね。120名くらいですね。最高に流行っていると言われていたんですが、当時、冬の一番ピークだけではあるんですが。

坂上：夏と冬では違いますか

坂本：全く違います。

坂上：やはり冬のお鍋の感じ。

坂本：一番売れてるだけで7回転近くしました。

坂上：2回転で良い感じのところを7回転、その3倍行ったと

坂本：7回転近くですね。本当の冬が一番のピークの時ですね。

坂上：それは利益率が高いというか。よかったですね～（笑）。それが今に繋がるんです

ね。その当時は一店舗でやっておりまして、非常に食材にも原価率というものがあり、フグも今程大量に仕入れているわけではなかったもので、原価率も高くやっておりまして、とにかく数を打って販売力をつけて、そして仕入れの力をつけて、なおかつお客様に還元するという。とにかくその最初のスタートの、車輪を回していくところを、徹底的に意識していきました。

坂上：なるほど。やはり最初にきちんと売っていたからこそ、仕入れのバイイングパワーですね。仕入れの力がついてるとか、その辺がついてきたんでしょうね。

坂本：やはり私達も、関西から関東に持ってくる物流費というのは、当然ONされる部分もありまして、やはり量を扱えば扱う程その部分が薄まっていくというのは、以前、九州から関西まで物流を構築する時に学んできた法則通りにやってきたんですね。

坂上：なるほど、九州から大阪の線を、もう一回、倍に伸ばした感じですね。

坂本：おっしゃる通りですね。そのために数をしっかり売ると。原価はちょっと度外視しているところがありました。

坂上：持ってくる時確かに、フグ1匹より10匹、10匹より100匹となりますもんね。持ってくる時どういう形で持ってらっしゃるでしたっけ？

坂本：基本、トラックの、荷台に水槽がついているやつで、運んでおります。

坂上：生きたままということですね。

坂本：はい、基本は生きたままです。

坂上：そうですか、それは技術的に大変なところがありそうですね。

坂本：そうですね、当時は単純に、風呂桶のようなものに海水を入れて、あとはエア、ブクブク沸くような、原始的なやり方だったんですね。今はすごく水質検査もしますし、水温をしっかり保つとか、酸素濃度をどれくらいとか、どうすればふぐはちゃんと生きるとか。また水温に関して、どこからどこまでの距離は何度でいい。ここからは、入れ替えたらいとか、かなり深いところまでやるようになりました。

坂上：じゃ、フグの生態と水温を科学したというそういう感じでしょうか。

坂本：そうですね、まだ、他社さんでもできないところを、我々もこだわってやっていますね。

坂上：それはやはり、量を扱ってらっしゃいますし、販売力もあるし、そういうところがいい循環になっているということですかね。ナンバーワンになったからこそそのいい循環なのかもしれないですね。

坂本：そうですね、ある程度自分たちのペースでやれるようになったのは、ありがたいですね。

坂上：後は、どこの誰に何というところで、誰のお客様の層ということもお聞きしているんですが、男女比とか年齢というのはどんな感じでいらっしゃるのでしょうか。

坂本：はい、私たちの業界で言うと、まったくその、ほかの業界とは違うんですね。ふぐ料理店というところでお客様の層を見たら、全然他の外食さんとは違うんですね。他の外食さんの反対とよく言われるんですけども。男性が約7割ですね。女性が3割。

坂上：男性のほうが多い。一般的な外食は逆で、女性のほうが多い？

坂本：が、望ましい形と言われています。全てがその、そういう数字ではなく、望ましいと言われるんですけど。我々が頑張れば頑張るほど、男性のお客様が……。さいきんは女性のお客様も増えているんですけど。やはりあの、そのあたりというのを我々なりに分析していたんですが、お客様自体も若い方より、40歳以上の方が多いいですね。

坂上：役職がちょっと高い感じですかね。収入も高いし。

坂本：おっしゃる通りです。お勤めの方でしたら、やはり部長職以上とか。管理職の方が、今日は部で頑張ったからねとか、打ち上げとか。忘年会とか。後はまあ、中小企業の社長さんとか、後は役員の方とか。ご家族のみなさん、スタッフの方、もちろん役員の皆さんのミーティングに使っていただいたりとか。結構、経営されている方、管理職の方が多いですね。

坂上：少しく、軽い接待と言おうか。なんか高級な感じがしますもんね。やはりね。

坂本：やはりあの、今日はふぐ料理となるとみなさん、印象が違うと思いますね。

坂上：なるほど、そうか商品力といおうか、御社のイメージもあります、商品のイメージがやっぱり、40代以上の男性の、少しお金持ってる方のイメージなんですね。

坂本：それとやはり、食べ物の流行ではなく、本当に美味しいものに対してこだわりをお持ちの方が多いい気のような感じがしますね。はい。やはり値段的な部分も含めて、この値段でこれが食えるというのを、やはりみなさんすごく詳しく話される方が多いですね。

坂上：特にじゃあ大阪出身の方にしてみたら、ねえ。ああ、なんか、このくらいの値段でやってくれるところあるんだとか。または高級なふぐ屋さんに行っていた人が、「え？ ほんと？」となるイメージですかね。

坂本：そうなんですよね。で、こう慣れてきたら、その比較も当然されますんで。ぜんぜん値段違うねと。ただ単に安いだけではなく、品質を見たらうえて、まあそういうことを言

っていただけるので、非常に嬉しいですね。

坂上：そうですか。私もお店行かせていただきましたけど、すごくこう、小奇麗なと言おうか、明るい雰囲気だね。あの木の、和のトーンがありながらも明るい感じで。

坂本：はい。

坂上：いいですよ。なんかあの、古ぼけた、「ん、大丈夫？」という感じのお店が多いイメージですけども、そうではなくて、近代化されながら、モダンでありながら、伝統の文化はきちんと守られている感じですよ。

坂本：ですからあの、ふぐ屋さんの中では、品質さえ良ければいいだろうということで、一人5万円くらいのお店を私たちも知っているところがあるんですけど。その分、5万円のお店だけれど、内装とかちょっと手抜きっていうか。まあ、あんまり手を入れていないとか。そういうことがあるんですが。普通、他の和食に行って、5万円とかいったら、料理もきちっとできて、サービスもきちっとできて、お店も凜としているようなイメージがあるんですが。ふぐさんはちょっとその辺ていうのが、優しいというか。お客様からお許しいただいているところがあるんじゃないかなと思いますね。

坂上：ある意味では、市場が小さくて、競争原理があまり働いていなくて、少し言葉が悪いかもしれないですけども、ちょっとゆっくり、ほっこりしちゃっていたんですね。で、そこに近代経営というか、より質の高いものを持ち込んで、イノベーションが起こったっていう感じですね。

坂本：はい。私たちにすれば料理は料理ですから。やはりお客様が払われる価値に対して、プラスアルファがなければ、当然そういう見返りというものはないと考えていますので。これでいやはないというのが、正直な我々の思いですね。

坂上：あと、使われるのはやはり晴れの日というんでしょうか。家族で来るとか、接待もあるんですけど。やっぱりそういう年齢層が高くて、舌が肥えた方だと、例えば私の知り合いとかだと、イタリアンといっても、毎週イタリアンはなあっていうのが日本人としてありますよね。ふぐとかだと、ある程度繰り返して使っていただく方が多いんじゃないですか。

坂本：そうですね。やはりあの、健康食でもありますんで。そういう例えば肉たべたら翌日ちょっと食べれないとか、そういう感じではないですから。好きな方はすごく通われますね。ただ、全体の中でのヘビーユーザーの方っていうのは、そうは言いながらも年間で3～4回なんですね。

坂上：はあ、そうですか。

坂本：ただ、本当の一部のヘビーユーザーの方は、それこそ一週間毎日来られたりとか。おられるんですが、やはり一部になってしまいますね。

坂上：あとはどう集客し、どう販売し、どう顧客維持ということを知っているんですが、集客上気を付けているポイントというのは何かあるのでしょうか。

坂本：集客に関しますと、一階路面店。私たちのお店っていうのは、見ていただいたらわかるんですが、一店舗を除いて全部お店の前に水槽付いているんですね。

坂上：それも一階でということですね。

坂本：一階で。一店舗だけ二階で営業しているんですが。他の店舗はすべて路面に面したところで、水槽にふぐを泳がせています。

坂上：それがまあ、商品の保管場所でもあるんですけど、展示になっているということですね。

坂本：そうですね。もう一つ我々がこだわりでお客様にアピールしたいのが、生きたとらふぐを、お客様の注文と共にさばいておりますよ、というのを見ていただきたいというのがあります。それで生きたとらふぐを扱っております。

坂上：なるほど。ぴくぴくと動くとか。

坂本：はい。これこそ、水槽のふぐをさばいている、お客様への一番のアピールだと思っております。やはりあの、冷凍を使う所が多いんですね。ふぐ屋さんに関しますと。そういう意味でも我々は違って、本当の意味での高級なとらふぐを、お客様のためにさばいているっていうのをアピールしたいので、水槽を置いているっていうのが、まあ我々の思いの所ですね。

坂上：生きたものをそのままその場で取り上げて、さばいて出すと、なんか動いているんですね。

坂本：もちろん職人の技術が、一番そこは活かされる場所でもあるんですが。そこは我々の売りにしているところでもありますね。

坂上：それは、さばいてから何分後っていうのはあるんですけど。何分以内とか。あんまり長いとダメですね。

坂本：基本は、我々の会社でも、1分とか言ってますけど、だいたい3分ぐらいは動いた状態で、維持できますね。

坂上：そうですか。すごいですね。やっぱりそういう、いろいろな努力っていうんですよ

うかね、職人技を高めてながら、そういう見せるところもきちんとやっていらっしやる感じですよ。あとは、集客、販売という所も申しあげているんですが、動くてつちりという所もびっくりしたのもあるんですが。マンダラ表の中のど真ん中では、使命とか、どうしたい、要は、何のためにこういう会社をされているんですか？ なんていう事をお聞きしているんですが、そのあたりはいかがでしょうか。

坂本：当初、大阪から、東京のマーケットを勉強させていただいたり、ま、ふぐ屋さんをいろいろ食べて回ったんですが、まあ、今でこそ食品の偽装とかうるさくなっているんですが、当時はフグの料理店の中でも、すべてとは言えないんですが、やはりあのう、偽装が横行していたよなところがあったんですね。それもわかりやすくいいますと、とらふぐ以外のフグを使って、とらふぐを使っているというような商売が普通に、まかり通ってるようなところがありまして。良心的なところは、うちのふぐはしょうさいフグとか、ま、とらふぐではないふぐ使っているときちんとアピールされているんですが、一部の店舗では、そういうことを無視して、とらふぐ以外のフグを使っていたんですが、そういうのが、我々としては嫌やなあというのがあったし、やっぱり、とらふぐのおいしさを知っていましたし、そしてそういうごちそうにふさわしい、料理、ジャンルとしても、一番お客様にニーズがあるところじゃないかなと思っていたんですね。

坂上：やっぱり、おいしいもの。なんていうんですかね、フグの食文化を、きちんと東京に伝えて行こうという、そんな志があったということですかね。

坂本：そうですね、あの、一部の良心的な店でも、まあ安いと言いながらも、1万円以上、1万5000円以上はしたと思います。普通に美味しくて人気店といえれば3万円以上当たり前みたいなマーケットだったんで、やはりそれだったら、ちょっと晴れの日で食べるものじゃないかと。それこそ一生に1回とか、社運を賭けたような接待とか、そういうふうな使われ方しかないのは、東京のふぐ食文化を変えたいと思ったきっかけだったんですね。もう少し皆さんで、今日はちょっとごちそうだよ、というところに、てっちりやふぐ料理が位置付けとしてあったら、すごく我々も関西で育って、大阪で商売やらせていただきましたんで、そういう文化を東京へ持っていきたいなと思ったんですね。

坂上：例えば、上司と部下で食べに行きましょうって言って3万3万で6万だとちょっとうーんてなりますもんね。それがまあ、5千円、5千円で考えれば1万円くらい。1万円ちょっとで済む感じですよ。6.7000円だと。やっぱりね、変わってきますよね。食べられるかどうかというところとか、食べる頻度が変わってきますね。間違いなくね。

坂本：やはりあの、フグ自体もともとたんぱくなものですから。やはり数をこなして食べていくことによって、本当のうまみが分かってきたとか、そういう部分というのは最初、フグのこの業界入るまでは、そんな食べてなかったですから。自分達も入って、本当このとらふぐ料理っておいしいんだなと気づいたんですね。

坂上：僕はお店に行かせていただいた時に、ひれ酒がとても美味しくて、セットになっているのと、アラカルトみたいな、そういうのもあるんですね確か。

坂本：お店的にはコースと、アラカルトみたいな、単品で頼まれる形になっているんですが、関西の人は基本的にコース頼まないですよ。好きなものをもう自分で食べたい、例えば今日、俺はてっさがたくさん食べたい。お刺身を食べたいという方は、お刺身ばかり食べるんですよ。

坂上：お刺身の事をてっさっていうんですね。

坂本：はい。

坂上：鉄の、刺身ということですね。

坂本：はい。ふぐは昔、よく当たるといって、大阪では鉄砲と呼ばれていましたから。ま、鉄砲のちり、てっちりと言っているんですね。

坂上：鉄砲の鉄なんですね。

坂本：ふぐのことを鉄砲とか鉄とかいうんですね。

坂上：そういう食文化ですね。

坂本：それが縮んで、てっちり、てっさになっているんですね。

坂上：だんだん東京の方もそういう文化になってくるといいですね。なってこれたらいいですよ。あと、たまたま入る店ではなく、わざわざ来てもらえるお店になろうと書かれていらっしやいますが。そのあたりは。

坂本：外食の、それぞれやはり役割があると思うんですが、やはり、日用食のような使われ方をするお店もあれば、我々みたいな、ちょっとしたイベントとか、記念に食べようねという、そういう使われ方をするお店。今日は、こういう日だからそこに行こう。たまたまお腹すいたから入るではないような、やはりそういうお客様に対して、場を提供できる、そして、そういう料理を提供できるっていう店を作りたいなあってというのが、我々の思いですね。

坂上：カニであったり、それに近いんですよ。ふぐっていうのね。

坂本：そうですね。

坂上：特にこれから、ランチェスターでは差別化とか一点集中ということをやっていますが、差別化の一つの要素が、産地直送の国産高級とらふぐということ、商品の差別化、ここに徹底してやってたというの一つありますよね。そしてもう一つは、エリアなんでしょうか。大阪では一般的で、東京では少し敷居が高かった。価格的にも、そして価格が高い割には品質がちょっと低かったんでしょうかね。そこに対して御社の商品と、やり方で、ブルーオーシャンのごとくこう、今、店舗が48店舗ですよ。48店舗まで広げられてきたという。商品とかエリアは、これからの広げ方としては、またより深くやる、やり方もあれば、横に一步出ていくこともあると思うんですがその辺りは今後は。

坂本：我々としては、首都圏のマーケットをまだ掘り起こしていないと思っています。1億2000万人のうち3000万人ぐらいいますからね。店舗数としては目標というか、目指すもの何店舗ぐらいですか。

坂本：現在は100店舗を一つの目安にしております

坂上：そうですか。それは何年ぐらいで。

坂本：5年もあればと思っております。

坂上：店舗を出されるには、普通、何千万円かかかりますよね。これは回収をどれくらいで見られているんですか。

坂本：はい、1店舗の標準というのは30坪で、約3000万円。内装費、取得費込みで、3000万円ぐらい見ているんですね。これは大体3年くらい。これを一つの目安にして、もちろん個別の店舗によって前後はあるんですが。

坂上：わかりやすいですね。30坪、3000万円、3年。

坂本：これを、一つの基準にして。だいたいその数字をやれば、きれいに収まっている感じですね。

坂上：繁盛すれば、それが2年になる場合もあるという感じですね。

坂本：はい。たまには、立地的な部分で、たまに3年強になったりって事もあります。平均すればだいたい3年で回収なビジネスモデルですね。

坂上：それはあの、駅から近いところなんですか。郊外型とか、いろいろあるかと思うんですか

坂本：そうですね、今のところ我々の戦略としては、駅から約5分まで。徒歩圏内ということで。やはりあの、都心に近いお店が多いですから。車よりは、やはり電車利用とか、便を考えたら5分ぐらいかなとはまた、立地に関してはまだまだこれから検討の余地はあ

ると。

坂上：そうですね、やりようはあると。でも確かに、お酒も入りますし、車でというよりはやっぱり、ちょっと大きな駅の近くという感じですかね。あと、考え方っていうんでしょうか、人材育成のところにもありましたけれども、育成を特に強化していくというんでしょうか、力を入れる背景というのは、どんな考えかたをもとに

坂本：職人を育てるのはコスト面も含めてですね、我々の理念とか思いを伝えていきたいですし、やはり職人さんによって腕のブレというの必ず出てきますんで、その部分を合理化したら、うちの強みではなくなるんで、他と同じ（ように）セントラルキッチンで作った料理を出すような感じになりますんで、我々の強みは、職人を自社で育て、自社の中に、必ず店舗の中で職人がいるというのは強みですね。

坂上：やはりそこが、商品であり、しっかりさばける職人さんってのが両輪なのかもしれないですね。

坂本：ここまで店舗に職人さんを置けている会社さんというのは我々の店数から言えば結構難しいことですので、

坂上：業界他社さんでもなかなかできない感じですか。

坂本：そうですね、若干はあるんですけど、もう本当、数社、数える程ですね。上場してる外食産業の中でも、一社か二社くらいですね。われわれが分かっている中では。

坂上：確か、とらふぐ大学でしたっけ、どういってお名前で、どんな事されていらっしゃるんでしょうか。

坂本：これが、社内用語ではあるんですが、座学を中心に、2年間でフグ免許を取得できるようなカリキュラムを、実技も合わせて作っているんですね。これはもう、初歩的なところからというか、手でさばけない、最初は慣れてない人とか、それこそつきっきりで、手を持って教えるみたいな。基礎を教えながら、2年間で技術を取得させようという流れではあるんですが。早い人で2年ではあるんですが。

坂上：手先の器用さというの人にもよりますからね。難しいですね。

坂本：で、18歳で入社される人と、22歳で・・・やはり、高卒、大卒に分けて採用していますので。やっぱり、そこは筋肉のあり方も違いますし。

坂上：男女はいかがなんですか。社員の方の男女比はどういう感じでいらっしゃるんですか。

坂本：全社員数の1割ぐらいが女性です。

坂上：やはり男性の職人さんの方が多いって言うことですよ。

坂本：圧倒的に多いですね。ただ最近、ここ2,3年では女性のほうが、割合的には増えていきますね。

坂上：そうですか。はい、ありがとうございます。あと、理念とか、使命ということも聞きしているんですが。その辺では今、会社として、こういう理念でとか、なんていうんですかね、入社案内とか。ホームページに掲げていらっしゃるのとはどんな感じでおっしゃっているのでしょうか。

坂本：我々の理念としては、やはりこだわりを持ってというのが一番にしていますので。

坂上：こだわりを持つ。あなるほどですね。

坂本：その価格帯、価格帯で、やっぱり何かこだわろうよと。ふぐ業界だったら、ふぐ業界のこの価格帯で、絶対に品質では負けないこだわりを持とうよとか。職人に対しては、技術のクオリティーに関してこだわりを持とうとか。お店においては、先程お話いただいたように内装にこだわりを持とうとか。本当にそういう、何か一つの事であってもこだわりを持って。ということは、まあ理念の中では我々は常に説いておりますね。

坂上：なんか日本人の文化を感じさせますね。職人文化としてのこだわりを持ちながら、さらにこれにイノベーションをといおうか、要は改善をしながら。やっていらっしゃる感じですよ。

坂本：採用をするにあたって個人レベルで話すと決めているのは、うちは絶対ベンチャーだからと。やはり外食の中では古いやり方の会社が多くて、我々も一見見たらやり古いやり方に見えるんですけども、でもその裏側でやってることに関しては、できるだけITを駆使したり、データを駆使したり、価格分析を応用、いろいろ使わせていただいたりとか。まあそういったところに関して、見えないところに関しては徹底して最新のことをやろうということは、本当に個人個人でしゃべるときは、話しておりますね。

坂上：そうですか。まあ素晴らしい、ありがとうございます。では本当にどうもありがとうございました。

坂本：はい。ありがとうございます。

=====
インタビューアー

株式会社フォスターワン 代表取締役社長 坂上仁志（さかうえひとし）

弱者必勝のランチェスターNO1 戦略経営コンサルタント

早稲田大学講師（2011 年度）

一橋大学卒、新日鉄・リクルートなどNO1 企業に勤務後、

ゼロから人材企業を立ち上げ小規模ながら売上・利益・利益率で日本一の実績を作る

3年で日本一の会社を立ち上げた「実績」を持つ

日本で唯一人のランチェスター協会正式【認定】インストラクター

ランチェスターNO1 戦略の第一人者として、日本人として初めて

ランチェスター戦略の海外講演をロンドンで行う

著書： ランチェスター戦略をもっと学びたい方はこちらの本をご覧ください

「ランチェスターNo.1 理論」 （入門編：20～30 代向け）

「ランチェスター経営戦略」 （社長・幹部向け）

「ランチェスター営業戦略」 （30 代～営業リーダー向け）

=====
■フォスターワンのホームページで「無料データ」プレゼント■

①NO1 のつくり方の資料（59P・5000 円相当）・経営のヒントメール 365 日など

②ランチェスター戦略の講演講師を【無料】でやります

経営者 1000 人のランチェスター戦略講演評価 【 95.4 点 】

③NO1 企業の事例から NO1 のつくり方を学ぶ勉強会（無料）

ホームページ <http://www.foster1.com/>

メールアドレス sakauejj@gmail.com （お問い合わせはお気軽にこちらから）

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 3-21 TEL・FAX 044-865-4464

