

企業診断

KIGYOSHINDAN

【講座】
【中小企業診断士試験】
実力養成セミナー

レッドオーシャンを勝ち抜け!

顧客に選ばれる商品・サービスを探る



【特別付録】
中小企業診断士第1次試験直前対策問題集 [後編]

【新連載】
ワケありを追え!
—絶対的な弱みを圧倒的な強みに変える方法
人気講師・業界オソリティが語る、
売れる講師になる秘訣
楽しく覚える!
診断士用語クロスワード

シリーズ
挑戦する経営者
知識 賢治さん
日本交通株式会社 代表取締役社長
伝統的な規制業界での
変革に挑む
結果を出し続ける
プロ経営者



DOYUKAN

新連載

ワケありを追え! 絶対的な弱みを圧倒的な強みに変える方法



【第1回】 日本中の“もったいない”に 付加価値を

—生産者と消費者を笑顔でつなぐ
株式会社MUGEN代表取締役 内山正宏さん

伊藤 隆光
中小企業診断士

日本の食料自給率がわずか40%不足というのはご存知だろうか。その現実とは裏腹に、「傷がある」、「サイズが規格外」、「一般的に流通していない」といった理由で処分されている魚が多く存在する。そういった「もったいない」食材にスポットを当て、飲食店を運営する企業が、株式会社MUGENだ。

同社は東京の一等地である丸の内に「築地もったいないプロジェクト魚治」を構える。高級店が立ち並ぶこのエリアにあって、利用しやすい価格帯で利用者からの圧倒的な支持を集めるこの店舗の特徴は、「ワケあり商品」を看板メニューにしていることである。

たとえば、脚の折れてしまったカニ、サイズが大きすぎるヒラメ、鱗に傷がついてしまった鯛、味は抜群だが一般消費者には認知度が低い魚などが、これに該当する。話題性はもちろんのこと、プロジェクトに関係する築地の仲買業者、漁師、従業員、顧客、すべてのステークスホルダーに対する熱い想いと、飲食業に対する考え方を、代表取締役の内山正宏さんに伺った。

1. 非効率の中に独自性を見出す

「実は第三次卸焼きブームを作ったのは、僕だと自負しています(笑)」

素敵な笑顔でそう話す内山さんの創業店舗は、中目黒にある「なかめのとっぺん」だ。2016年で創業10年目を迎えるこのお店は、コの字型のカウンターの中から大きなしゃもじを使って商品を提供することを特徴とした、いわゆる「卸焼き」と呼ばれる業態である。この卸焼きと呼ばれる業態は、いまでこそ見かける機会も増えたが、10年前はそれほどメジャーな業態ではなかった。

開業後は、多くのお客様から支持を受けて大繁盛となった。しかし、それと同時にさまざまな同業他社から模倣される事態が発生した。

「当店をベンチマークした店舗の視察に行くと、後発だけあって当店よりも一歩上をいく店舗を作っていました」

この経験をきっかけに、飲食店として勝ち続け



MUGEN 代表取締役の内山正宏さん

「もったいないプロジェクト」のもう1つのテーマは、全国の漁師の価値の向上です」

こう話す背景には、日本の漁業の衰退がある。日本国内の漁師の平均年齢は65歳前後であり、若手の担い手がいないという問題を抱えている。その一方で、若者にも人気のある漁港も存在する。

たとえば、北海道の紋別港や長崎県の対馬港などはカニやノドグロなどの人気魚種の水揚げがあるため、収入が安定しており働き手にとっても人気の高い漁港となっている。しかし、アジ、サバなどの一般的な魚種が中心の漁港では、豊漁であれば単価が下落してしまい、逆に漁獲量が少なければ販売する魚がなくなってしまうというジレンマに陥っている。

味は良いのに認知度が低いというだけの理由で捨てられている魚に、価値を付けることができたならば、漁師の収入の底上げにもつながる。この活動はさらに広げていきたいと考えていると話す。



3. 従業員の実家で8時間の宴会

仕入れ先、顧客、さらには従業員に対してもユニークな取り組みを行っている。その中の1つが「従業員の家庭訪問」だ。すでに20人以上の従業員の実家を訪問したが、最初のきっかけは毎年の恒例行事であるお歳暮を送ったときのことだった。「ある従業員の実家だけ、どうしてもお歳暮が届かないということがありました」

蓋を開けてみると、実家の両親が知らない会社からの届け物だと認識していて、荷物の受け取りを拒否していたのだ。

「さすがにこれはマズイと思って、すぐに従業員の実家に向かいました」

ひょんなことから始まった家庭訪問であった。最初のうちは自社の紹介や、従業員の日ごろの様子を話していた。しかし、家庭訪問という響きがそうさせるのか、話がなかなか盛り上がりなかった。そこで内山さんは、自分が「話す」スタイルから、相手の話を「聴く」スタイルに変化した。

「ご両親の馴れ初めや子どもが生まれたときの話、苦労したことなどを聴きました。長いときは8時間もお酒を飲みながら(笑)」

最初は不思議に感じていた従業員の両親も、次第に打ち解けてさまざまなことを話してもらえるようになった。従業員のご両親からも、「こんなにゆっくり話をしたことはなかったよ、ありがとう」と感謝された。

このほかにも、労働環境の整備には積極的に取り組んでおり、週休2日制、月間労働時間の管理を徹底している。これらを飲食業界で実践できている企業は多くなく、これにより離職率が圧倒的に低下し、新規採用もやすくなった。飲食店は店にお客が集まるのではなく、人にお客が集まると考える内山さんにとっては、飲食店で働いているスタッフの環境を整えるのは自然な流れだった。

4. 食材の持つ強みにスポットライトを

MUGENは、「生産者と消費者をつなぐ」というテーマも持っている。福井県美山町は内山さんの母方の故郷であり、MUGENの10店舗で使用しているお米の産地だ。

この町のお米を使うようになったときに、美山町の米農家の方々がわざわざ丸の内のお店を訪れてくれた。そのことの感謝の気持ちとして、美山町のお米を使ったおにぎりを、その日来店していたすべてのお客様に振る舞った。

「このお米を作ってくれたのは、この農家さんたちです!」と言って店内中に紹介すると、お店のお客さんがとても盛り上がったんです」

ていくためにはどうすればよいかを考えるようになった。まず始めたのが、築地市場に毎日通うことである。

電話やファックスの注文では、どうしても決まりきったメニューになりがちであったため、その日の市場に出ている面白そうな旬の食材を次々と仕入れるようにした。その中には料理人が触ったことも見たこともないような魚もあったが、先輩の板前さんや仲買業者から調理方法を聞くなどして地道に取り組んだ。通常の飲食店では、客数や売上の見込みに対して食材を発注する。しかし、売れる見込みがない食材を先に仕入れることで、従業員にある変化が生まれた。

「売るための工夫をするようになったんです」
誰もが知っている魚ではなかったため、見せ方や提供方法などさまざまな工夫をすることで、顧客満足度も向上し、それに伴って客数も増加したのだ。この取組みを通して、1つの型が出来上がった。それは、あえて非効率な仕入れや調理方法を追求することで、自社の独自性を高めることができるということだ



2. 1年間で80億円の魚が捨てられている

生産効率を最優先する大手チェーン飲食店とは逆張りの「非効率化の追求」という戦略を実践している内山さんに転機が訪れた。それは長年の取引がある築地の大手仲買業者の山治と、プロモーション会社であるエードットとの出会いだ。

きっかけは「築地市場では味や鮮度には何の問

題もない魚が年間で80億円も捨てられている」という仲買業者山治の山崎康弘さんのひと言だった。この金額に衝撃を受けた。魚であっても貝であっても、飲食店や小売店から注文が入るサイズ、種類は限られている。特にどの店舗でも同じサイズ、同じ値段で販売する必要がある大手チェーン店では、この傾向はより顕著である。

三者が一堂に会して、お互いの考えを共有して出てきた言葉、それは「この“もったいない”食材を何とかしたい」という一心だった。最終的には、築地市場で捨てられている食材をゼロに近づけることが目標であるが、まずは山治で捨てている魚を減らすことから始めた。その販売先として立ち上げたのが、「築地もったいないプロジェクト魚治」である。

「見慣れない魚や曲がったきゅうりを調理してきた技術は、このために磨いてきた」

そう言っても過言ではないほど、長年考え抜いてきた経営方針と合致したコンセプトの飲食店が誕生した瞬間だった。満を持した出店であったが、2015年1月の開業後3ヵ月間は低空飛行が繰り返した。「仲買の山治さんに全面的に協力してもらっているの、売り切らなければならぬプレッシャーはありました」

売上高が低空飛行していても、ワケあり商品の入荷は止められない。特に開業当初は、「脚の折れたカニ」や「サイズが大きすぎるヒラメ」などといった馴染みのある魚種は飛ぶように売れたが、一般的に認知度が低い魚を売るのには苦勞した。しかし、常連客が増えてくるにつれて変化が生まれた。

「もったいない魚はないんですか?」
どのお店でも食べることができる魚種ではなく、食べたことがない魚を食べてみたいという顧客が増えてきた。この背景には、いまで磨き上げてきた調理技術や、高品質の接客があったと言える。内山さんとしても、珍しい魚種が売れるようになるのは良い傾向だと考えている。

生産者の方たちが普段は見ることがない、自分たちが丹精込めて作ったお米を食べて喜ぶ消費者の笑顔。「生産者と消費者をつなぐことが、これからの飲食業に必要なことだ」と確信した出来事だった。

今後の展開としては、魚以外のもったいない食材を使用した店舗の構想も進んでいる。近年は、シカやイノシシが田畑を荒らす害獣被害が全国的な問題になっている。お米を仕入れている美山町も例外ではない。特にシカの繁殖力は高く、100頭のシカがいた場合、30頭まで駆除しないと翌年には100頭以上に増えてしまうのだ。駆除されたシカも、また食べられることなく処分されている。近年はジビエ(野生鳥獣の食肉)の流行もあり、シカ肉を食べることに対する認知度も上がってきてはいるが、シカ肉を食用とするためには高いハードルが存在する。それは、猟師が仕留めてから30分以内の加工を要するということだ。いままでは、美山町から30分以内に届けられる食肉

加工場はなかったが、近い将来に美山町内に建設される予定である。そうなれば、新たな「もったいないプロジェクト」の始動である。

「これからは日本中の“もったいない”食材に価値をプラスしたいと思っています」
内山さんの手にかかれば、食材の持つ強みにスポットを当て、どんな食材でもおいしく食べることができるのではないかと、そう思ってしまう。「もったいない」という意識の普及は、日本の食料自給率を向上する上で、欠かすことのできない1つのテーマなのかもしれない。



2016年版 観光ビジネス未来白書

統計に見る実態・分析から見える未来戦略

編著者= 加藤 弘治 (観光ビジネス研究会代表) ●B5判・176頁 ●定価2,700円(税込)

観光ビジネスの全体像を分類し、統計的数値をもとに実態をビジュアルに示して、その方向性と未来戦略を提示する。

観光戦略の企画・立案をめざす自治体・研究者・学生・ビジネスマンに最適の1冊

【主な目次】	第2章 観光ビジネス(62分野)の現状と未来戦略
第1章 世界と日本の「観光」の状況	第1節▶ 旅行関連観光ビジネス
1▶ 観光振興は世界共通の重要テーマ	第2節▶ 宿泊関連観光ビジネス
2▶ 国際観光収支の実態は	第3節▶ 運送関連観光ビジネス
3▶ 観光がもたらす経済効果	第4節▶ サービス関連観光ビジネス
4▶ 観光交流先進国に向けて	第5節▶ まちづくり関連観光ビジネス
5▶ 地方創生と観光振興の役割	第6節▶ レジャー関連観光ビジネス
6▶ 観光マーケットの近未来戦略	第7節▶ 飲食・土産関連観光ビジネス
	第8節▶ 教育・文化関連観光ビジネス
	第9節▶ ニューツーリズムビジネス
	第10節▶ 注目の観光ビジネス

同友館