

# 飲食店経営

2020  
December

# 12

2020年11月15日発行 (毎月10日発行) 第47巻第12号 通巻580号

特別企画

2021年のトレンドを掴む  
注目イベントリポート

特集

コロナ禍でも躍進  
2020年ヒット店舗総復習

ワイド特集

集客の最大化を実現  
Go To Eat キャンペーンの活用法

トップインタビュー

酒場の灯は消させない

スター経営者4人が語る、飲食業界の今とこれから

内山正宏氏 赤塚元気氏 保志真人氏 武長太郎氏

株式会社MUGEN  
代表取締役

株式会社DREAM ON  
代表取締役社長CEO

株式会社キーブ・ウィルダイニング  
代表取締役

株式会社一家ダイニングプロジェクト  
代表取締役社長

# 飲食業界の今とこれから

# 酒場の灯は消させない スター経営者4人が語る、

株式会社一家ダイニングプロジェクト  
代表取締役社長

**武長太郎氏**

TOPICS ①

緊急事態宣言と飲食業界

内山正宏氏（以下 内山）緊急事態

宣言が出た後は、LINEをつない

でいるいろと情報交換をしたよね。

大企業には出ない補助金もあって、

太郎ちゃん（武長太郎氏）は対応に

追われていなかったわけ。

武長太郎氏（以下 武長）そうそう、

うち（一家ダイニングプロジェクト）

は、緊急事態宣言が出る少し前の4

月4日に全店休業を決めたんだよね

上場企業として、島貴族さんや申カ

ツ田中さんと足並みをそろえようと

思ってた。でも、後から雇用調整助成

金などの制度が付いてくると思ってた

「全社員の給与を100%保証する」と

宣言したものの、なかなか整わな

くてヤキモキしたよね。

内山 支給額も二転三転したしね、

今回は。

武長 最初は中小企業と大企業で支

給額が違うという話もあったし、そ

の差は何なんだろうと思ってたな。資

本金が5000万円以上なら大企業

それ以下なら中小企業という定義だ

けど、資本金は最初の投資金額だけ

ら、最近ならクラウドファンディン

グで5000万円集めて店をつくる

こともできるし、それはどう扱うん

だろうとか考えたよ。1、2店舗の

個店は助かったかもしれないね。お

金を借りても2年間は返済猶予があ

るし、コロナになったことで助かつ

た会社もあると思う。中規模の飲食

企業が、恐らく一番割を食ったんじ

やないかな。

内山 緊急事態宣言に合わせて、銀

行から借入れがしやすくなったけ

ど、皆、どのくらい借りたの？

武長 4月の時点で20億円調達した

よ。とにかく手元にお金を置いてお

こうと思ってた。でも、半年で5、6

億円はなくなったから、このペース

でいったら来年は危ういかも。上場

株式会社DREAM ON  
代表取締役社長 CEO

**赤塚元気氏**

株式会社キープ・ウィルダイニング  
代表取締役

**保志真人氏**

コロナ禍で飲食業界は大きな打撃を受けた。中でも居酒屋の傷は深い。しかし、困難な状況にもかかわらず、新たな希望を見つけ出し、力強い歩みを続ける経営者もいる。株式会社 MUGEN 代表取締役の内山正宏氏、株式会社 DREAM ON 代表取締役社長 CEO の赤塚元気氏、株式会社キープ・ウィルダイニング代表取締役の保志真人氏、そして株式会社一家ダイニングプロジェクト代表取締役社長の武長太郎氏もそうした経営者に他ならない。そもそも4人は居酒屋甲子園立ち上げ時からの戦友であり、十年來の親友であり、そして TGM<sup>®</sup>として熱い交流を行う盟友同士だ。新時代の飲食業界を切り開き、その背中に憧れを抱く若手経営者も数多く生まれ、業界内でフォロワーも多い。中目黒（東京都）と一宮市（愛知県）、町田市（東京都）、市川市（千葉県）と、それぞれの会社のホームは違う。それでも、それぞれの視点から確信に満ちた言葉で話す。飲食業界の可能性はまだ大きい、と。今回、内山氏にファシリテーターになっていたが、座談会を決定。いま必要な経営スタイルとは、コロナ禍で求められるリーダー像とは、そしてこれからの業界の可能性とは。多様なテーマにわたって、時に真剣に、時に笑顔を交えながら徹底的に語り明かしてもらった。酒場の未来は明るい。終始、明るさに満ちた座談会から放たれる希望を感じ取ってほしい。（聞き手、文/本誌副編集長 三輪大輔 撮影/白川啓一）

億円。何があってもいいように、借りられるだけ借りたよ。

内山 うちが5億円だけど、ほとんど手付かずに残っているよ。でも今は、新規出店をしたいと思いますも銀行は貸してくれなくて。まずは業績を戻してからと言われてしまう。これから運転資金として借りたお金で、出店を計画しないといけないこともあるかもしれない。

保志 元気くんは、商業施設への出店がたくさん決まっていたけど、怖くなかったの？

赤塚 怖かったよ。お客さんが一人も来ないんじゃないかって思ったもん。採用コストを掛けていたし、オープン前はちょっとビビったな。だけど、結果的に、たくさんのお客さんが来てくれて、黒字決算で終われるからありがたいよね。

内山・保志・武長 すーいー！

武長 繁華街の店舗は休業していいなかったわけ？

赤塚 今も休業しているよ。一宮（愛知県）は4店舗休業していて、

東京は渋谷の「PANCHOS」

「MEAT BANK × EDW」、恵比寿の「REGGIANO」の3店舗は休業している。でも、それ以外の店舗はコロナ禍でも、坪月商60万円以上を売ることができているよ。

うちやま まさひろ  
1974年、福井県敦賀市生まれ。横浜ロイヤルパークホテルなどでの修行を経て、居酒屋へ転身。大嶋啓介氏と株式会社てっぺんを創業するとともに、NPO法人居酒屋甲子園の立ち上げにも参画。2006年、中目黒に「なかめのでっぺん本店」をオープンさせ独立。株式会社MUGENを設立し、丸の内や横浜、渋谷の商業施設に進出する一方、「鮎つきうた」や「鮎おにかい」などの業態も展開し、「天婦羅 みやしる」でミシュランを獲得している。

「絶対にどんなときも俺たちは大丈夫だ」と鼓舞しながら居酒屋や飲食業界の必要性を説いていかなければいけない

**内山** 家賃は払っているの？  
**赤塚** 全部払っている。家賃交渉もしなかったよ。緊急事態宣言後、様子を見ながら店を開けてみて、一口の売上が13万円に届かなかったら休業しようと思って運営をしていたんだよね。

**内山** 元ちゃんが攻めの経営なら、うちは守りの経営をしていたな。スタッフの休みを増やしながら、社員だけで営業をしていたからさ。でも、コロナ禍が落ち着いて景気が良くなったとしても、このままでは戦えないなと思ったんだよね。守りっぱなしではだめだと思って、9月末から発破を掛けているよ。守ったことで会社は存続できたけど、戦いがいなくなってしまうと、ファイティングポーズを取り続けている元ちゃんとうちでは姿勢が全く違うよね。

**赤塚** 辞めてしまった人はいたか？  
**内山** 何人が辞めたよ。売上が20億円を超えて、会社としての出口を考えたすじやない。元ちゃんも上場を考えているしさ。俺もどうしようかと考えていた矢先に、コロナ禍で5億円の借金を背負うことになったわけ。で、この言い方が良いかどうかは分からないけど、「なんでお前らのために、俺が借金しないといけないんだ」と言っちゃったの（笑）。

**内山** テイクアウトとか店頭販売とかやったけど、これが続いたら飲食を辞めようと思った。それがやりたいわけじゃないからね。本当にやりたいことはお客さんと向き合う対面販売なんだって。コロナをきっかけにあらためてそう思ったし、自分のやりたいことがより明確になったかな。

**保志** 俺も飲食が好きなんだとあらためて思ったし、地域密着のビジネスを掲げて経営していて良かったなと思った。マルシェを通して、お客さんからたくさん声をもらって逆に助けられたからさ。スタッフもすごい頑張りで心を動かされたよ。もう一回ビジネスとしてはなく、昔ながらの商いとして飲食業に向き合いたいと思った。

**武長** マルシェはこれからどう展開をしていくの？  
**保志** 地域エリアバリエーションを始める計画があるんだよね。マルシェをやる中で、食材が届かない高齢者だけの団地とか、アプリを使えない人がいると知ったから、電話でなければダメな人を全力でケアしたい。そんな地域の役に立ったり、困っている人を助けたりできるサービスを展開したいな。コロナ禍で、地域の人にすごい応援してもらったからね。

**赤塚・保志・武長** ははははは（笑）。  
**内山** 「うちはコロナ禍でも大丈夫だ」という雰囲気蔓延していたんだよね。だから事の重大さを分かってもらうために、あえて皆に言ったの。

「雇用は全力で守る。でも、コロナ禍で会社の価値が目減りしただけでなく、逆に借金をしないとイケなくなつた。一緒に戦えるならいくらでも借金をしても守る。でも戦えないなら、この場においてくれなくても結構だ」って。

**赤塚** その気持ちはすごく分かるな。結局、個人の借金だもんね。僕も細かいことは全部スタッフに伝えたよ。  
**武長** 今、第2波が長引いていて、まだまだ赤字だからうちは。だから借り入れが膨らんでいく状態で、致し方なく思い入れのある店もつぶしているんだよね。恐らく大手の外食チェーンだけで数千件はつぶれているんじゃないかな。こうした状態で、コロナ後に新世代が出てきて戦うことになったら、借金を背負っている世代は勝てないと思う。

**内山** お笑いで第7世代が登場したみたい？（笑）  
**武長** そうそう（笑）。戦いとしては不正だと思っ。競争原理でいったら、弱いところはつぶれて、強いところが残る。だから、うちもつぶ

れない会社にするために、体力のある大きな企業になった。だけど、今回、守られるのは小さい事業者ばかりで大企業は借金だらけ。これで第7世代と自由競争の下で戦わないといけないのは、不正だと感じるよ。  
**赤塚** 一家ダイニング専用の動画サイト「一家チャンネル」では、めっちゃくちゃ前向きなことを言っているのに、すごいネガティブだね（笑）。  
**武長** ははははは（笑）。

**内山** 緊急事態宣言中、保志くんはマーケットとかマルシェをやっていたよね？  
**武長** コロナ禍で一番戦っていたね。保志くんは。その思いを聞きたいな。  
**保志** 最初に自分自身との約束として、普段言っていることとブレないようになろうと決めたんだ。こういうときの姿勢こそ社員は見ているし、そこに本音と本性が出てしまう。いつも社員には「課題から逃げるな」と言っているから、まずは誰よりも自分自身が危機から逃げない、社員から「かっこ悪い」と思われるリーダーにだけはならないでおこうと決めたの。

その上で、会社をつぶさないことと、給与を下げないためにはどうすればいいかと考えて、攻めに出た。でも、社員の中には疾患があったり、

TOPICS 2

コロナ禍での経営スタイル

**武長** コロナの影響が長期化していく中で、経営スタイルを変えたことはある？

**内山** 元ちゃんは？

**赤塚** コロナで世の中の変化が、10年早くなったのかなと思ってる。もともとアルコール離れは進んでたしね。それに世界ではお酒が減る代わりにコーヒーの消費が増えたり、人々の生活も夜が早くなる代わりに朝に強くなったりして、その流れが日本にもやって来るといわれていたからさ。うちはその変化を見据えてカフェ業態を展開していたんだけど、居酒屋をやっていた経験が活きているかな。そのノウハウがあるからこそ、強いカフェ業態をつくれたし、商業施設でも夜に集客できる業態をつくれたと思う。リーディング担当の人も「昼も夜も強い業態を持っている会社は少ないからありがたい」と言ってくれているし、これからもその方向へアクセルを踏んでいこうと思う。

**内山** 居酒屋で培ったマインドが活かされているんだ。

**赤塚** もともとほうっちーさん（内山正宏氏）が商業施設で成功したことが大きいかも。当時、炬燵業態で商業施設に入ることが珍しかったからさ。それで圧倒的に勝っているのがすごく衝撃的。居酒屋業態でも商業施設で勝てるんだって。だから僕も商業施設に入るなら、ランチ

よりも夜に強い業態をつくらうと思ってる、そこに力を入れたんだよね。それが正解だった。うっちーさんの成功事例がすごく活きている。

**武長** 今後の展開も商業施設中心？

**赤塚** そうだね、でもそんなに毎年魅力的な商業施設はオープンしないからな。今回は、たまたま重なっただけだし。今後は食事業態をM&Aして、路面での展開を進めながらモールへの出店も狙っていききたいね。

**武長** コロナ前からM&Aの話はしていたけど、今が大きなチャンスだね。そもそも企業を買収できるだけの体力がある会社はなかなかないからさ。その中で元ちゃんのところは体力があるし、中小で助けてほしい会社もいっぱいあるし、チャンスは大きいんじゃない。

**赤塚** うん、大きなチャンスだと思ってるよ。これからの展開にすぐくワクワクしている。

**内山** 太郎ちゃんは、コロナ禍で何か変わった？

**武長** 緊急事態宣言中、Zooomで会議をしたりしてずっと家族と一緒にいたんだよね。その時間はとても有意義だったんだけど、家の中にパーソナルスペースがないと思ったの。Zooomに子どもが入ってきてしまうこともあったし。皆どうしてい

るんだろうと思つたら、近くのコンビニの駐車場が満車で、お父さんたちが車の中で仕事をしているわけ。多くの人が同じ悩みを抱えているんだなと実感して、コロナ後の社会を見据えて「RemoCafe」という新業態をつくったんだよね。ポストコロナ時代は、この業態で勝負をしていこうと思う。

**内山** 皆、コロナ禍でどの業態の調子が良くて、どのエリアが強かったとかある？

**保志** カフェは回復が早かったな。軽食利用でクイックに提供できるから、コロナ禍との相性が良かったのかも。

**赤塚** 昼だけで成り立つから、営業時間短縮の影響も受けなかったもんね。うちもカフェは良かったよ。その次に都内のバル業態、一宮の小さな店、一宮の大箱店舗の順番かな。

**内山** うちも寿司だよ。緊急事態宣言が明けて、たまに外食となったらぜいたくをしたかったらだろうね。寿司は衛生的だというイメージも強かったみたい。後は、中目黒の「ななめ」の「つべん本店」と「はまぐり屋串左衛門」は好調だね。はまぐり屋串左衛門は入り口を全開にしていることもあって昨対超え。逆に、丸の内と商業施設はきついか。

**武長** 保志くんのところは、居酒屋はどうだった？

**保志** 居酒屋というより、うちは空中階に入っている「獅子丸」がきつかったかな。もつ鍋を中心とした九州料理を提供していることも影響したのかもしれない。でも、Go To Eatキャンペーンで息を吹き返しているよ。今、少し高いものを食べたいニーズが増えていると感じるね。

**武長** うちもほうっちーと一緒に、寿司の「銀座あらた」は好調だよ。でも「二人で寿司でも食べようか」は誘いやすいけど、「皆で飲みに行こうか」とは言いづらいだろうね。飲み業態、特に都心の売上は悪いかな。

**内山** 飲食店を支援していたあのビールメーカーさえ、21時には帰ろうとなっていたもんね。

**武長** グループで飲む需要がなくなったよね。家族や友人と少人数で飲む人が多くなった。そういう需要を取り込めた「大衆ジンギスカン酒場ラムちゃん」は好調だね。ダクトも効果的だね。張り紙もしているし、「1分間で全ての空気が入れ替わっています」と。「寿司に行こう」「焼き肉に行こう」と誘いやすいように「ジンギスカンを食べに行こうか」と言いやすいんだと思う。

**内山** 感染対策はどうしている？

**保志** 全店でアクリルボードを置いたり、検温など徹底しているよ。正直にいうと、感染防止対策としてどこまで効果があるかはわからない。ただ、しっかり対策を行っているということが間違いないから、お客様の安心感につながっているから、お客様の思いに、真剣に向き合って、スタッフに対して本気で対策をやっていることと伝え全社で徹底している。どんな対策をしているかをまとめたVTRもつくってPRしているよ。

**赤塚** うちも商業施設からの要請を受けて、カウンターにアクリルボードを置いたり、検温をしたりしているよ。お客様の安心感につながっているから、やって良かったと思うな。

**内山** うちも逆に、まず決めたのがアクリルボードはやらないってこと。保志くんのお通り、お客様の不安感につながってしまふけれど、それをやったら居酒屋の雰囲気台無しになってしまうと思ってる。その代わり、スタッフはしっかりとマスクをして、30席以上の店舗にはモニター付き検温システムをいち早く導入して、全店コーティングもしてもらった。それでもアクリルボードがないと嫌なら、そういうお客

リーダーがポジティブでメンバーがスタッフのモチベーションはつながらるのは間違いない

**あかつかけんき**  
1976年、愛知県一宮市生まれ。学生時代、株式会社案コーポレーションが展開する「汁べ系」でのアルバイト経験をきっかけに飲食の道を志す。日本一の居酒屋を決める大会「居酒屋甲子園」で史上初めて2度優勝するなど、サービスのレベルの高さで全国に名をとどろかす。2012年に東京都内に進出し、現在、本社を置く一宮市と都内で店舗を展開中。20年は「NEWoMan横浜」や「日比谷グルメゾン」MIYASHITA PARK など話題の商業施設へのオープンを成功に導いている。

スタッフがそが  
一家ダイニングプロジェクトの価値。  
今まで以上に思っていることを  
しっかりと伝えようと考えている

たけなが たろう  
1977年、千葉県生まれ。中央大学  
法学部中退後、97年10月に有限  
会社ロイスカンパニーを設立し、20歳  
で創業店の「くいどころバー」一  
家（現ごだわりもん一家）本八幡店）を  
オープンさせる。その後、2000年に  
商号を株式会社一家ダイニングプロ  
ジェクトに変更し、株式会社化。12  
年8月には「The Place of Tokyo」  
をオープンさせ、新事業となるプ  
ライダルに参入し、17年12月には東証  
マザーズ上場を、20年3月には東証  
一部上場を果たす。

さんはいと思つて諦めたよ。  
**赤塚** アクリルボードは透明だから、  
置いてみたら意外と気にならないよ。  
**保志** そうそう、うちは居酒屋だと  
そこに口替わりを書いたりしている  
ね。

内山 なるほど、それは面白いね！  
透明でいったら、うちはマスクが透  
明だな。表情は見えないのはだめだ  
なと思つて。太郎ちゃんはどう？

**武長** 「屋台博多劇場」はスタッ  
フが元氣よく「いらっしやいませ」  
と挨拶をするのが売りの業態だから、  
「元氣すぎる」「そんなに声を出さ  
ないでくれ」とすごいクレームがあ  
った。でも、思つたわけ。例えば、タ  
ッチパネルを導入して接触を減らし  
て、スタッフが静かになつて挨拶も  
しなくなつたらコロナ後に戦えない  
つて。一回、「もう挨拶はしなくて  
いい」と言つたのに、コロナ後に  
「元氣に挨拶しなさい」と言うのは  
おかしいじゃない。だから博多劇場  
はどがつたままでよいと決めたわけ。  
その代わりポットフオリオで調整し  
まうと思つて、真逆の業態としてつ  
くつたのが Remo Cafe。コロ  
ナ後はもっと多様化が進むと思つ  
たから、ポジティブに元氣よく飲  
みたい人は博多劇場に来てください。  
でも、そうでない人は Remo Ca

## TOPICS 3

### 居酒屋マインドという価値

**内山** コロナ後に向けて、皆、どん  
な展開を考えている？

**保志** うちがキープウィルデリバリ  
ーに力を入れていくよ。配送料は無  
料。配送はキープウィルのスタッフ  
が行つて、安心感も提供していこう  
と思う。

**内山** コロナ前からやっている行政  
案件は？

**保志** これからもやっていくよ。「44  
APARTMENT」ではカフェの  
営業だけでなく、直売場やイベント  
などもやっているけどいい感じだね。  
そもそも公園は屋外で、感染対策が  
行き届いているからさ。これから、  
もつとロケーションは重要になると  
思う。だから町場よりも、山や川の  
近くのエリアを開拓していきたいか  
な。

**武長** うちの株主総会で「デリバリ  
ーはやらないのですか？」という意  
見が出てさ。優待券を持っていても  
お店に行けない株主もいるから、デ  
リバリーとかで使いたいの当たり  
前だよ。で、考えた結果、店の鉄  
鍋餃子を箱に入れて届けても、おい

しきは絶対に伝わらないと思つたの。  
うちの餃子は、ジュースと音が鳴つた  
ままお客さんに提供して、「どうぞ  
召し上がってください！」と、スタッ  
フが元氣良く言うところまでがワ  
ンセットになつて餃子なわけ。もし  
テイクアウトで「おいしい」と思わ  
れても、来店されなくなつたら、店  
の良さが伝わらないから意味がない。  
だからテイクアウトやデリバリーを  
やらなかつたんだ。

**内山** 餃子という商品だけでは一家  
ダイニングプロジェクトの餃子では  
ない、と。

**武長** そう、うちの売りは人だから。  
笑顔で元氣よく挨拶できるスタッフ  
を育ててきたしね。スタッフが  
一家ダイニングプロジェクトの価値  
だと胸を張つて言える。もちろん、  
これからの商品として磨いていかな  
いといけないし、その文化を絶やし  
てはいけないと思う。だから一家チ  
ャンネルをつくつたりして、今まで  
以上に思っていることをしっかり伝  
えようと思つているよ。

**内山** いいね、太郎ちゃんとの距離  
がより近くなつた社員もいるとい  
うことだね。

**赤塚** チャンネルを見ているけど、  
俺もいいと思う。すてきな取組み  
だよ。

**内山** 緊急事態宣言中、魚屋に加え  
て、もう一つやっていったことがあつ  
てさ。居酒屋の和食部門で料理長を  
経験したけれど寿司を握つたことが  
ない人材と、店長業務はやつたけれ  
ど包丁はほとんど使えない人材の二  
人を、飲食人大学の「寿司マイスタ  
ー専科」に入れたんだよね。そこで  
朝9時から夕方4時まで3カ月み  
ちりと寿司のノウハウを学んでもら  
つて、学費の100万も会社で出し  
てあげたの。

**赤塚・保志・武長** すげー！

**内山** いま、学校を卒業して「鮎お  
にかい」で握つていて、お客さんの  
満足度かなり高いんだよね。寿司  
の需要はあるけれど、今、若者が職  
人になりたがらないじゃない。厳し  
い世界だしさ。でも、2、3カ月に  
取得できることもあると示せば、大  
将たちの教育の姿勢も変わると思  
うんだよね。自分が10年かけてきた  
だから、10年かかると言いたい気  
持ちは分かる。だけど、そこを今の  
価値基準に合わせてもらつて、3カ  
月で習得できるアプローチと大将た  
ちのノウハウが合わされば、うちに  
若い人材がどんどん入ってくる流  
れができると思う。そんな若手が活  
躍できる場をつくりたいと思つて、  
12月に「鮎おにかい11（タスイ

feに来てね、と分けることで、そ  
れぞれがどがつたままで良さを出し  
た方がいいと決めたんだよね。

**内山** 株主総会みたいに熱弁するね。  
俺たちはお笑いでいうと、チュート  
リアルとかブラックマヨネーズの世  
代じゃない。だから第7世代にはガ  
ンガン来い、と。そう言いたいわ  
け？（笑）

**赤塚・保志・武長** はははは（笑）。

**内山** お笑い芸人と飲食業界は似て  
いるとずつと思つていったんだよね。  
**赤塚** 僕らはチュートリアルとかブ  
ラックマヨネーズの世代なの？

**保志** そこは気になるな。

**赤塚** 飲食業界でいったら、さんま  
さんやタモリさんは誰？

**内山** 石井誠二さん（「つば八」創業  
者）とかかな。

**保志** ダウンタウンやウッチャンナ  
ンチャンは？

**内山** 松村さん（松村厚久氏／株式  
会社Dホールディングス代表取締役  
役社長）とか西山さん（西山知義氏  
／株式会社ダイニングイノベーショ  
ン代表取締役会長CEO）だね。

**赤塚** あー、なるほど。西山さんは  
ダウンタウンっぽいかも。絶対に追  
い抜ける気がしないな。

**武長** お笑いで例えると、確かに分  
かりやすいね。

チ」を出店する予定なんだ。

**武長** 鮭おにかいのような店が家の近くにあっていいよね。1万円くらいの単価ですごくぜいたくな時間を過ごせる店はなかなかないよね。

**内山** ありがたい。でも、あれを50歳の職人がやっていたら意味がなく、30歳くらいの活きがいい若手が楽しそうにやっているからいいんだよね。

**赤塚** 「鮭つきうだ」のような業態は広がっていくか？

**内山** つきうだはつきうだで意義がある業態だから、いずれ広がっていくとは考えているよ。でも、まずは若手に自信につながる経験を積ませたいかな。

**武長** やっぱ対人関係だから人間性も大切かもね。寿司店は大将に会いに来ているところもあるし。技術は後から身に付くから、もともと愛嬌がある人材をそういう方面に育てていくのはいいアイデアだね。

**内山** 高級寿司店で技術を身に付けた職人は多いけれど、彼らにはホスピタリティや経営感覚がなかったりするケースが多いかも。でも居酒屋だと、マーケティングも人材教育もサービスも会計処置もいろいろとやらないといけない。だからこそ、居酒屋のマインドに技術と経験をプ

スすれば、もつと良い店ができると思っているよ。

**赤塚** 太郎ちゃんもフライダル<sup>TM</sup>をやるとき言っていたよね。居酒屋を経営して、フライダルに挑戦して良かった。僕もカフェや商業施設で、居酒屋の経験が活かしているよ。居酒屋の仕事は多岐にわたるし、何よりもホスピタリティがないといけないから別の業界でも通用しやすいのかもね。

**保志** うちも居酒屋をやっていた経験が他の業態をやるときに活かしているよ。コースターにメッセージを書くというアイデアは、居酒屋をやっていないと生まれないもんね。コワーキング<sup>TM</sup>をやっても、居酒屋をやっていたからつくれる導線があるし。その経験は掛け替えがないと思う。

## TOPICS 4

### ポストコロナを見据えて

**内山** 鳥貴族や串カツ田中が上場したときはすごい高値が付いて、飲食業界全体に勢いがあつたじゃない。今、投資家は飲食業界をどう見ているの？

**武長** アゲインストな業界だと捉えているよ。その中でも生き残ってい

ける企業なのかどうかをシビアに見ている。今、既存店売上が好調なのは「マクドナルド」とか「吉野家」みたいな食のインフラに近い業態だよ。コロナになったからといって、食事は取らなくなるわけじゃないし、でも、飲みに行くことは、別にやらなくてもいいからね。まさに不要不急の業態かも。

**内山** 外食で提供されないと消費されない食材はたくさんあるから、こうした流れが続くと日本の第1次産業が衰退してしまうよね。元ちゃん、引き続き、上場を目指していくの？

**赤塚** 今すぐの話ではないけどね。来年、再来年になって株主が求めることも変わらなってくると思う。併せて、焼き肉や寿司といった業態をM&Aして、居酒屋で培ったマインドを加えながら展開していきたいな。

**武長** うちが7月に「おでんトスカ」なのや」を新宿にオープンさせたんだよね。30席くらいの小料理屋で料理を一人前ずつ提供しているんだけど、すごく調子がいいよ。グループから個の流れが確実に進んでいるし、単価が高いアッパー業態のニーズも高いと思う。コロナで生活が大変になった人がいる一方で、給与

は減っていないのに給付金をもらった人もたくさんいるから、案外、家計が豊かなところは多いかもね。でも、それを何に使うかとなったとき居酒屋には向かない。それでも向かうべき外食はあるから、そこにフォーカスをして業態開発をしていくしかないね。新しくやる人は借金がないう状態で、そこに挑戦していけるからすごくやましいな(笑)。

**内山** 海外出店はどう？ コロナが落ち着いたら、またインバウンドも盛り上がると思うけど。

**赤塚** 海外出店かあ、今は考えていないかな。

**保志** うちもともとインバンドを積極的に取りにいってないんだよね。

**内山** 俺は香港とベトナムでプロデュースしているから、コロナ禍でもずつと気になっているんだ。日本の飲食のレベルは高いし。だから「日式」ではなく、本格的な和食を海外でやったら面白いんじゃないかって考えているよ。

**赤塚** やればいいじゃない。これから若手の育成に力を入れていくし面白いかもよ。一緒にやる？(笑)

**内山** すごくいい店ができそうだね(笑)。

**赤塚・保志・武長** はははは(笑)。

**赤塚** 2021年の景気はどうなるか、皆は思っているの？

**内山** 良くなると思う。

**保志** 良い方向に向かっていくよね。

**武長** 俺もそう思う。今、お祭りをはじめとした皆で喜びを共有するイベントができてきたっていいけど、それも時間がかたつに連れて再開されてくるよね。でも、コロナの期間が長引いてしまったから、景気が戻るとしても同じくかなりの時間がかかると思う。コロナの後遺症は1年くらい続くんじゃないかな。

**保志** コロナで無断なものを削ぎ落とすこともできたよね。

**内山** 飲食店の数もそうかもしれない。

**武長** 確かに今までが多過ぎたからね。ただ危惧しているのは、外食のテクノロジー化。非接触になって、スタッフとお客さんのコミュニケーションがほとんど減っているから、むしろそこにチャンスがあると思う。人とのコミュニケーションのバイブ役を担っているのが飲食業界だし、豊かで楽しい社会づくりの一躍を担っていきけるんじゃないかな。人とのコミュニケーションがあまりにもなくなったら寂しいよ。

**赤塚** 僕は居酒屋甲子園系だよ。まさに僕らこそ、スタッフとのコミ

まずは誰よりも自分自身が危機から逃げない。「かっこ悪い」と思われるリーダーにだけはならないと決めた



ほしまさと  
1974年、横浜市生まれ。大手飲食企業で修行した後、創業資金を稼いだためトラックドライバーを経て2003年に「焼鳥 炎家」をオープンさせて独立。04年10月、株式会社キーブ・ウィルダイニングを設立し、町田を中心とした武相エリアを代表する企業として名をはせる。「GOOD LIFE BUSO/自分らしく生きられる街へ」のビジョンの実現を目指し、コワーキングスペースや町田市との官民事業も手掛けている。



酒場だから話せる話がある  
酒場だから描ける未来がある  
今宵も酒場には、いい笑顔がある  
男たちの宴はまだまだ続く

の学びがあったからだもんね。  
武長 ビンチのときにこそ本質が分かるね、リーダーは。  
赤塚 リーダーがポジティブでいることがスタッフのモチベーションにつながるのには間違いないね。

ユニケーションを大切にしてきたし、お客様とのコミュニケーションも大切にしていたと思う。それを一番やってきた世代だって自負もあるよ。これからそういう本質を捉えた、本物の店だけが生き残っていくと思うんだよね。今、日本中の飲食経営者が、どんな業態をやっているか、いいのかわからないけど、本物の店しか生き残れないという事実は絶対に揺るがない。RemoCafeでも人を大切にしよう、デリバリーでも寿司でもそう。僕たちが大切にしてきたものこそ本質そのものだと思うから自信を持っているよ。でも全ての業態が生き残れると思わないから、そこにプラスしてその見極めが必要なんじゃないかな。

**武長** 経営者としてはビジネスモデルが外れると、スタッフたちを路頭に迷わせてしまうから、「この子たちを活かせるビジネスモデルは何だろう」と考えることも大切かもね。

**内山** そうしたコロナ後の展開をしていく中で、リーダーとしてはどうあるべきだと考えている？

**赤塚** さつき保志くんも言っていた通り、このリーダーに付いていきたいと思います。そういえば、4月頃、こんなことがあった。自分ではそう思っ

ていなかったけど、俺が一番不安に思っていたみたいなんだよね。ここまで頑張ってきたのにつぶれてしまふのか、と考えたりして。その中でいつもはド満席なのにバラバラとかお客さんが入っていない「なかめのとっぺん本店」で一人で飲んでたの。「コロナに気を付けてね」とスタッフに言いながらさ。そうしたら数カ月後、そのスタッフが「私店長になります」と言ってきたんだよね。理由を聞いたら「あそこまで寂しそうな内山さんの顔は初めて見ました」と言われてしまった。そんな顔をしてたのか、と初めて気付いたわけ。スタッフをそんな気持ちにさせたくないという思いが、逆にエネルギーになったね。「絶対にどんなときも、俺たちは大丈夫だ」と鼓舞しながら、居酒屋や飲食業界の必要性を説いていかないといけないと強く思った。悩んだり、苦しんだりするけれど、居酒屋に行くことやったり元気になるじゃない。リモートでは味わえない喜びもあるし。そうした自分たちの価値を伝えていくことが、スタッフのモチベーションにもなると思う。今はリーダーシップを執っているよ。

**赤塚** 感染拡大初期は不安があったもんね。うちは全部開示したんだ。

コロナが続いたら、これくらいの売上になる。でも、そうならないためにこうやっていこうよって。リーダーがちゃんと引っ張ってくれているという安心感がないと、モチベーションは上がらないよね。

**武長** ポジティブかネガティブかという経営者の性格も関係あるかな。この4人は、皆、明るいじゃない。そこはスタッフから結構見られていると思う。でも、ちゃんと発信することも大切だね。スタッフと会えなかった時期に、うちでも「コロナ禍で20億円を借り入れた上に、全社員の給与を保証すると言ってしまった。社長はふさぎ込んでいるらしい」と噂が流れてしまった。だからさ、ちゃんと明るく発信していくことが大切かな。「20億円、借金をしちゃいました！ みんなで返していきましよう」と明るくね(笑)。

**内山・赤塚・保志** はははは(笑)。  
**武長** コスト削減も同じかも。「そんなに削減できたの。君、えらい！」と、ネガティブな作業もポジティブに演出できたら、前向きになるからさ。経営者の雰囲気づくりに懸かっていると思うな、俺は。

**赤塚** 経営者の一言でガラリと雰囲気は変わるもんね。

**保志** うちが元氣くんと同じように、会社の状況を全て社員に説明したよ。あとはコロナ予算を設定してインセンティブを出したんだよね。防戦とか籠城戦には限界があるからさ。そのかきもあって先月と今月は結構売上が良いね。

**内山** 予算はどう組み立てたの？ 前年70%にするけど、それを超えたらインセンティブを支給したいな？

**保志** そう、75%に設定してそれを超えたら、どの店もほとんど予算を超えてくるよ。

**武長** 大変じゃない？

**保志** 社員のモチベーションの方を大切にしたらたんだよね。会社が赤字だったとしてもインセンティブを付けると発表したら、みんなすごく驚いていたけど、粋に感じてくれてね。今まで以上に頑張ってくれているよ。事実、すごい勢いで業績も戻ってきているしね。

**赤塚** 一番大切なのはワクワクだった。大嶋さん(大嶋啓介氏/居酒屋甲子園初代理事長)が言っている(笑)。

**内山・保志・武長** はははは(笑)。  
**赤塚** 夢の叶え方の七つ目はワクワクだった。

**内山** 結局、こうして僕らがポジティブにいられるのも、大嶋さんから

〈注釈〉

(1) TGMは武長太郎氏の「T」と赤塚元気氏の「G」、そして保志真氏と内山正宏氏の「M」の頭文字を取って付けられた。とあるゴルフコンへの出来事をきっかけに「俺たちは俺たちの方法で一緒にステージを上っていく」と想いを交わし合い結成された。

(2) DREAMONは6月24日にオープンした「NEWOMAN横浜」に「横浜DRAセブン」を、7月9日にオープンした「日比谷グルメ」に「DRAスタンド/ウラドラ」を、そして7月28日にオープンした「MAYAS HITAPARK」に「DRAエイトマン」を、それぞれ出店させるなど、新店のオープンラッシュが控えている。

(3) キープ・ウィルディングでは「飲食業界の自営業に伴う食品・食料ロスを防ぎたい」「毎日3食の料理をつくるお母さんの助けをしよう」「ご家庭に飲食業だからできる美味しさを届けたい」の3つのコンセプトの下、緊急自営宣言中の4月半ばから「カツオマーケット」を開始。現在、それを発展させた「キープウィルマルシェ」を5店舗展開している。

(4) MUGENは12年3月、「なかめのでべん丸の内」(現「iियो!!」)を「丸の内永楽ビルディング」にオープンさせた。当時、ビルにテナントインする居酒屋といえは、総合居酒屋がまだまだ多かった。その中、店舗焼き屋態でテナントインすると、瞬く間に人気を集め、ビルに入る全飲食店の中でナンバーワンの売上をたたき出し続けている。

(5) RemoCafeは飲食店とシェアオフィスの要素を取り入れた新しいスタイルのハイブリッドカフェ。店舗への予約システムからメニューのオーダー決済まで専用アプリで可能。会員制、月額プランもあるため、除々に収益が上がるストック型のビジネスモデルとなっている。

(6) 20年4月17日に開園した「町田薬師池公園四季彩の杜西園」に、キープ・ウィルディングが東京・町田から企画・運営を受託されてオープンした「44APARTMENT 薬師池店」のこと。

(7) 12年、東京タワーの目の前にオープンした婚礼施設「The Place of Tokyo」で「一家ダイニングプロジェクト」はブライダル事業に参入した。

(8) 19年8月、キープ・ウィルディングが「AETA町田」にオープンした。コワーキングオフィス「BUSO AGORA (武相アゴラ)」地域密着型の起業と事業を支援するコワーキングスペース&シェアオフィス。

(9) MUGENは、18年5月にベトナムにオープンした店舗焼き屋「しゃもじ」と、同年10月に香港にオープンした店舗焼き屋「魚治香港」をプロデュースしている。