

NO WAR 「創刊24年目」突入! 中途入社「幹部」が牽引する業績!

# リベラルタイム

あなたの疑問に答えるビジネス誌

<http://www.l-time.com/>

2024 **7** JULY  
LIBERAL TIME ¥880

「外部人材」が  
会社を変える!

## TALKING

東京海上日動火災保険社長

**城田 宏明**

「改革」に挑む!

田代沙織のここが聞きたい!

経済産業大臣/衆院議員

田代沙織 × 齋藤 健

「成長型経済」への転換

【アフターコロナ、外食の生き残り戦略①】

# コロナ禍の「売上高激減」がきっかけで マルハンへ株式80%を売却

MUGENはコロナ禍で経営危機に直面。創業者の内山正宏はM&A先を探した。「社長を替えない」という厳しい条件をつけたが、パチンコ最大手のマルハンが丸呑み、出資し富裕層狙いの観光・飲食事業で連携することになった

## 料理人になる原点

MUGEN創業者の内山正宏は昨年十一月、麻布台ヒルズに客単価一百万円の「居酒屋うちやま」を開店してから、十五年ぶりに自ら現場に立ち、料理をつくり接客している。内山の人間力に魅かれて、知り合い等多くの人が来店、カウンター席で六千六百円のおまかせコースが大人気だという。内山がオープンキITCHンの割烹店を好むのは、子どもの頃の食体験に負っている。内山は福井県出身。三歳の時、愛知県豊田市に転居した。

「子どもの頃、父が私と母を連れて行ってくれたのはファミリールレストランではなく、カウンターの肉でも焼いてやってくれ！」という最高級の神戸牛のヒレが出て来るような高級店でした。料理がうまかったのもありますが、店が常連で繁盛していたのはオーナーの人間力によったと思います」

MUGEN創業社長  
内山 正宏  
(うちやま・まさひろ)



1974年生まれ、福井県敦賀市出身。小学5年生の時両親が離婚、おばさんを頼って母と川崎市に転居。東京調理師専門学校卒業。ホテル、老舗料亭、銀座の創作居酒屋等で修業、29歳の頃「てっぺん」創業者の大嶋啓介と出会い連携。2004年「てっぺん自由が丘店」開業。06年独立、炉端焼き居酒屋「なかめ」本店開業。現在まで高級業態「鮎つきうだ」、天婦羅みやしろ」等14業態30店舗展開する。

内山が小学五年生の時、両親が離婚、内山は母の親戚のいる神奈川県川崎市に引っ越した。けれども家族で通った豊田市の割烹のオーナーは母の相談相手だった。内山は中学・高校生の頃、夏休みや冬休みになると、その店に泊まり込みでアルバイトに行き、結構な小遣いを稼いだ。内山は高校時代、テニスの選手として頭角を現し、大学に進学してテニスで身を立てる夢を見た。だが迷った末に東京調理師専門学校に入り、神奈川県横浜市のロイヤルパークホテルに入社した。給料総額二十万円、月八日休みだ。優れた料理人が競う世界で下っ端の内山が惚れ込んだのが、魚介類の捌き等がうまい先

輩だった。入社して一年足らずの時、その先輩が出身母体の割烹に戻るというので、「私も連れて行ってください」と必死にお願いした。

「店は江戸時代から続く浅草橋の老舗料亭で、料理人は尊敬する先輩と料理長、一番下っ端の私を入れて六人。寮は六畳一間に二段ベッドが二つ置かれて四人部屋、そこに住み込みました。給料は十万円。最初は仕事等させてもらえず、料理長のシャツやネクタイ等のアイロンがけ、雑用ばかりでした。『辞めたい』と何度も思いましたが、父親のいなかっただけにはここが人間形成の場になりました。五年ほど辛抱し最後は刺身を切る板場に立ち、三番手に出世しました」

だが二十六歳の時辞めた。内山が嫌気が差したのは、刺身等をつくっても料理長が見て手を入れたりすることだった。客の顔を見るのではなく、料理長の顔を見なければならぬことに疑問を感じた。内山はそれから「銀座 久兵衛」出身の職人と銀座の創作居酒屋で

二年余り働いた。魚の尾まで無駄にしない寿司の技術を学んだ。二十九歳の時「かぶらやグループ」(愛知県名古屋)の居酒屋の店長をやっていた大嶋啓介と知り合い、意気投合、二〇〇三年「株式会社てっぺん」を創業した。〇四年「てっぺん自由が丘店」開業。この時、内山は料理長を務めた。この「てっぺん」がフィーバーするのは、かぶらやグループ仕込みの「独自の朝礼」がユニークで面白いと、テレビや雑誌に取り上げられたからだ。そしてこの大人気になった朝礼の方向が、「共に学び、共に成長し、共に勝つ」「居酒屋から日本を、世界を元気にする」という理念と目的に集約されて、〇六年にNPO法人「居酒屋甲子園」が設立された。てっぺんの大嶋が初代理事長に就任、一大イベントの開催に発展した。大嶋の考え方は、てっぺんを通じて独立者を輩出、居酒屋甲子園の理念・目的を推進することだった。



麻布台ヒルズに同居する「居酒屋うちやま」の料理人達。内山社長(写真中央)は自ら接客も行っている



「居酒屋うちやま」の食材

のてっぺん本店」を開業、炉端焼きの新しいムーブメントをつくった。内山は「はまぐり屋 申左衛門」

「吉次蟹蔵」「築地もつたいないプロジェクト」等、個性的な店を開発、店長・料理長が育ってから年間一〜二店舗出店するというチェーン店とは異なる発展のやり方を採った。

## 料理人人生の白眉

内山の料理人生の白眉といえるのが、その技術力の高さを見て二十歳の頃に師事した宮代直亮との再会である。

「一七七年に知人を介し、二十二年ぶりにお会いしました。宮代さん

は私が繁盛居酒屋を展開していることを心から喜んでくれました。その宮代さんは著名ホテルの料理長を務めていたのですが、「人の管理や食材のコスト調整等で本来の料理に割く時間が取れない。もっと自由な立場で働きたい」というのです」

内山は宮代の希望を叶えるために、「天婦羅みやしろ」の事業計画をスタート。「なかめ」のてっぺん本店のある東京・目黒区中目黒に一階十三坪、カウンター八席の物件を見つけた。二階は宮代のもとで働いていた岡野雄至(現在「居酒屋うちやま」料理長)が「くずし割烹おにかい」(客単価五千円)を開くことになった。こうして「天婦羅みやしろ」(ディナー一万八千円)が一八年に開業した。この「天婦羅みやしろ」が五年連続でミシユランガイド東京の一つ星を獲得するという金字塔を打ち立てている。内山の料理人を見分ける眼力

の確かさがMUGENのブランド価値を高めるのである。

そして、パチンコホールを中心にエンターテイメント事業を展開するマルハン北日本カンパニーは、富裕層の観光事業展開に向けて二〇二一年に子会社KITAI resortを通じ、MUGENの発行済み株式の八〇%を取得した。契約には「最低でも八年間は内山氏に社長を続けて欲しい」という項目が含まれている。「二〇二一年十一月、森ビルから『麻布台ヒルズで一百万円の居酒屋をやりたい』と頼まれました。その時、自分で現場に立つと決めました。ただ自分が現場に立つと三人で運営してきた二十億円の会社が崩壊します。マルハンから七人のスタッフを派遣されて来て全部チェック、次世代のMUGENをつくらうと思っています」(文中敬称略)

## 中村芳平 外食ジャーナリスト

なかもやし(一)九四七年群馬県生まれ。早稲田大学第一文学部卒業。流通業界編集プロダクション勤務。週刊サンケイ「週刊ファミ通」記者を経て、ジャーナリストへ。主な著書に「キラビルの大逆襲」「日刊工業新聞社」(著)「てっぺん」(日経BP社)「居酒屋チェーン戦国史」(一)「新書」等多数。