

飲食店経営

2026年4月15日発行 (毎月1回15日発行) 第53巻第5号通巻615号

5
2026
May

ワイド特集

選ばれる店になるための 衛生管理最前線

特別企画

ホテルレストランショー・
リテールテックJAPANレポート

インタビュー

ロイヤルホールディングス株式会社代表取締役社長
阿部正孝氏に聞く
ロイヤルグループの「人財中心経営」

Top Interview

内山正宏氏
株式会社MUGEN

代表取締役 に聞く

ビジョンがないからこそ辿り着いた、
飲食企業の新境地。人との縁を
原動力に変えて、進化し続けてきた
MUGEN20年の軌跡



株式会社MUGEN 代表取締役

内山正宏氏に聞く

一説によると、創業20年後の会社の存続率は50%ほどといわれている。廃業率の高い飲食業界においては、その数値はさらに厳しいものになるだろう。その中で、株式会社MUGENは2026年4月に創業20年目を迎えた。強い会社をつくるには、明確なビジョンや緻密な戦略、そして圧倒的な資本力が必要だと考える方も多いただろう。しかし、同社の歩みは、そのいずれにもきれいに当てはまらない。それでも、中目黒で始まった一歩は、町場の繁盛店づくりにとどまらず、商業施設への進出や新業態への挑戦へと広がり、時に先輩経営者や仲間たちを巻き込みながら発展してきた。そして今、麻布台ヒルズといった最先端の商業施設への出店を経て、マルハングループへの参画という新たな局面を迎えている。その背景にあるのは、出会いや信頼といった偶発的な要素の積み重ねだ。その連鎖が、結果として未知の領域を切り開いてきたといえるだろう。それを先導してきたのが、同社代表取締役の内山正宏氏だ。同氏は同世代の経営者の中でも存在感のある発信者として知られ、多くのフォロワーを持つ人物である。だからこそ同社の歩みは、一企業の成長にとどまらず、居酒屋という業態の進化そのものを映し出してきた軌跡でもある。本稿では、創業期、商業施設への出店、「もったいないプロジェクト」、寿司業態、ミシュラン獲得、マルハングループ参画という6つのキーワードから、その歩みと今後の展望をひも解く。(聞き手、文/本誌副編集長 三輪大輔、写真/中川学)

ビジョンがないからこそたどり着いた、飲食企業の新境地。人との縁を原動力に変えて、進化し続けてきたMUGEN 20年の軌跡

独立後の試練の連続と縁を軸にした成長の軌跡

株式会社MUGENは2007年4月に法人化し、今年で20年目を迎えました。創業以来、居酒屋業態を軸にしながらも、商業施設への出店や高価格帯業態への挑戦などを通じて、外食業界で独自の存在感を築いてきました。まず創業を振り返って、当時はどんな思いでスタートされたのか教えてください。

法人化したのが07年4月9日で、創業店である「なかめのとっぺん」をオープンしたのが06年9月9日です。その中で僕としては、やはり9月9日の方が強く印象に残っています。

前職では株式会社てっぺんで副社長を務めていて、当時は大嶋(てっぺん創業者、大嶋啓介氏)と一緒に「てっぺん自由が丘店」、05年4月に「てっぺん渋谷店」(現・てっぺん渋谷女道場)、同年8月には大嶋の出身地である三重県桑名市に「てっぺん桑名店」、そして「てっぺん渋谷

谷男道場」を立て続けに出店してきました。ところが、しばらくたった頃に大嶋が「これ以上、店舗は増やさない」と宣言したんです。そこからは店長たちが次のステージとして一國一城の主になっていく、いわば独立道場のような形を目指したい、という話になりました。

僕自身は、てっぺんで店長経験があったわけではありません。とはいえ、「独立してもやっていける」という実績を示す必要があります。そこで組織の中でナンバー2という立場でもあったので、僕が先に独立して、後輩たちにとっての目指すべき指標になることにしました。

なぜ、創業店の開業日が9月9日だったかという点、日経レストランさんから発売した「本気の朝礼」のDVDがすごく好評で、次回作を作る予定があったからです。最後の収録を9月9日にしないと発売に間に合わないということで、「その日までにオープンしてくれ」というミッションが降ってきました。夢や計画が先にあって日付を決めたというよ

り、外部要因に背中を押されてオープンした、というのが実際のところなんです。

——中目黒といえばMUGEN、というイメージもありますが、当初この場所を選んだ理由を教えてください。

当時は五反田に住んでいて、そこから渋谷の店舗に通っていたこともあり、その中間にある中目黒はよく飲み歩いていました。ただ、今ほど「トレンドの発信地」というエリアではありません。いい店がぼつぼつあるな、という印象でした。

出店を決めた大きな理由は、同年代の友人の店がそこそこはやっていくことです。「彼がうまくいくなら、自分でもいけるんじゃないか」と思い、中目黒への出店を決めました。

物件はそば店の居抜きです。ただ、当時からマーケティングで精密に見ていたかという点、そういうわけではありません。てっぺん時代は、出店するお店が全て成功していました。そのため、極端に言えば、自分たちならどこに出しても何とかなるだろう

う、という自信はありました。業態や料理、接客でお客様を引き付けられる、という手応えはあったと思います。

——創業時の資金は、どのように集められたのでしょうか。

当時、金融機関からきれいに借りられる状況ではありませんでした。板前時代から積み重なった借金があったり、消費者金融から400万円くらい借りていた時期もあったほどです。元本が減らずに利息だけ返しているような状態だったので、独立なんて無理かもしれないと思っていました。

そんな中で、てっぺん時代に副社長としてやってきたことを評価してくれた企業があって、3000万円ほど融資してくれました。物件への融資ではなく、僕個人への貸し付けという形で資金を出してくれて、金利は7%です。当時20%近い金利を払っていた身からすると、7%が安く感じたのを覚えています。

その資金をもとに、造作に1300万円、内装に700万円掛けまし

2006

9月9日 中目黒に「なかめのとっぺん」を
内山正宏氏の個人事業として独立開業

2007

4月 「株式会社幸せのカンパニー」
(現・株式会社MUGEN) 設立
京都へ拠点を移し、
「むげん 鳥丸店」「同 寺町店」も運営開始

2008

12月 中目黒に「ふたつめ」OPEN

2010

3月 「むげん 渋谷」OPEN

2012

3月 初の商業施設出店となる
「なかめのとっぺん 丸の内」OPEN

2013

7月 「なかめのとっぺん 横浜みなとみらい」OPEN

2014

2月 「ふたつめ」を「はまぐり屋 串左衛門」に
リニューアルOPEN

4月 「なかめのとっぺん 品川」OPEN
12月 フードロスの問題提起のため有楽町に
「築地もつたいないプロジェクト 魚治」OPEN

2015

11月 「吉次蟹蔵」OPEN

2016

9月 月生田光彦氏との出会いから、
匠プロジェクトの礎となる
「鮎 つきうだ」を中目黒にOPEN

2017

4月 「なかめのとっぺん 名古屋」OPEN

2018

5月 中目黒に「天婦羅 みやしろ」OPEN
(匠プロジェクト)
6月 ベトナムで初の海外プロデュースとなる
炉端焼「Shamoji」をOPEN
9月 「なかめのとっぺん 渋谷ストリーム」OPEN
10月 「魚治 香港・中環」OPEN(海外プロデュース)



2019

10月 「俺の魚を食べてみる!!」
「〇魚(まるっと)」を運営する
株式会社まるっとをM&Aにより取得
11月 中目黒に「鮎 おにかい」OPEN
居酒屋甲子園全国大会準優勝
「天婦羅 みやしろ」初のミシュラン一つ星獲得

2020

4月 株式会社MASAを設立
12月 中目黒に「鮎 おにかい+1(たすいち)」OPEN

2021

5月 神田に「炭火烧濃厚中華そば 海富道」OPEN
5月 初のFC事業となる「鮎 うらおにかい」を
八丁堀にOPEN
7月 株式会社MASAにより
「銀座 稲葉」OPEN(匠プロジェクト)
11月 「魚治 香港・金鐘」OPEN(海外プロデュース)

2022

1月 横浜に「野毛のおにかい」OPEN
2月 銀座に「焼鳥 ひら野」OPEN(匠プロジェクト)
8月 浅草橋に「炭火烧濃厚中華そば 威風堂道」OPEN
12月 錦糸町に「炭火烧濃厚中華そば 大覇道」OPEN
12月 「なかめのとっぺん 香港・九龍」OPEN
(海外プロデュース)
12月 内山正宏氏 外食アワード受賞

2023

6月 「浅草橋 鮎 うらおにかい」OPEN(FC事業)
10月 豊洲仲卸・山治とのコラボ事業として
「立喰すし魚河岸 山治」を
虎ノ門ヒルズにOPEN
11月 代表・内山氏が15年ぶりの現場復帰
麻布台ヒルズ「居酒屋 うちやま」OPEN
11月 株式譲渡により、マルハングループに加わる
「俺の魚を食べてみる!!」を
M&Aにて株式会社AOに譲渡

2024

1月 虎ノ門ヒルズに「鮎 おにかい×2(かけに)」OPEN
7月 「魚治 シンガポール」OPEN(海外プロデュース)
8月 「天婦羅 いやさか」OPEN(プロデュース事業)
12月 株式会社MASAにより「麻布台 粋 稲葉」OPEN

2025

7月 「鮎おにかい 芝のよこ」OPEN(FC事業)
7月 「焼鳥 ひら野となり」OPEN
8月 株式会社MASAにより「銀座 炎 田むら」OPEN
10月 株式会社MASAにより「尾張 粋 稲葉」OPEN
11月 「鮎 KOUMEI」OPEN



たと思います。そこで挫折してしま
う人もいます。どのように経営者
として変わっていったのでしょうか。
徹底したのは、原因は自分にある
と受け止め、目の前の問題に真摯に
向き合うことです。京都では鳴かず
飛ばずの状況を見た方から、「結局
大嶋がいなくて何もできないじゃな
いか」と言われたこともありまし
た。認めたくはありませんが、それも事
実です。だからこそ、自分と向き合
うしかありませんでした。

京都の出資者から、厳しいことを
言われたこともあります。最初は
「内山くんがいてくれて心強いよ」
と言ってきていたのに、1年たっ
て決算が出たときには、「決算書は
社長の通知表。これが2期続いたら
落第だな」と言われました。ただ、
それも押し付けられたものではなく、
自分で選択した上で引き受けた責任
です。数字も事実である以上、受け
止めるしかありませんでした。

何度も「断っておけばよかった」
と思ったのが正直な気持ちです。し
かし、それでも現実を変えるには、
自分に矢印を向けるしかありません。
経営を学ばなければいけないと思い、
決算書も読めない状態で、コストコ
ントロールや数字と向き合うようにな
りました。すごく立派に乗り越え

た。デザインはスタジオムーンの金
子さん(有限会社スタジオムーン創
業者、金子誉樹氏)です。限られた
予算の中で、使えるものだけを集
め、活かしながら、居酒屋として成
立するように整えていきました。

——今こそ20店舗を超える規模
になっていますが、独立直後はどの
ようなスタートだったのですか。
全くスムーズな立ち上がりではあ
りませんでした。完全に僕自身の実
力不足だったと思います。

ネットになっていったのが2拠点生
活です。当時、独立と同時に、中目
黒と京都を含めて実質3店舗を見て
いるような状態でした。なぜ京都か
という点で、つぺん時代にプロデュ
ースの依頼を受けたことがきっかけ
で縁ができたからです。その依頼
主こそ、生産財の総合サプライヤー
である株式会社Kanogawaでした。

もともとはつぺんで受けていた
案件でしたが、僕が主導でプロデュ
ースすることになり、そうして立ち
上がったのが「むげん鳥丸店」です。
オープン前は「なかめのとっぺん」の
1カ月前の8月8日でした。創業店
舗を軌道に乗せる必要もあったもの
の、プロデュース店も立ち上げ直後
という点もあり、現場を離れられ
る状況ではありません。そのため、

たというより、試行錯誤の繰り返し
だったと思います。

——20年たって、当時の理想と今
の現実を比べるといかがですか。
僕の場合、想像を超えたところし
かありません。当時のつぺんは、
日本で一番有名な居酒屋の一つだっ
たと思います。朝礼という原動力が
あり、夢を語る環境があつて、一人
一人の従業員がとも輝いていまし
た。

でも、実を言うと、僕は夢を語る
ことが非常に苦手です。つぺんの
副社長をやっている頃から、大嶋の
ように「居酒屋から日本を元気にす
る」とか、そういう大きな夢を語る
ことができませんでした。だから今
の会社が、当時自分が思い描いてい
た通りにできたかというと、全くそ
ういうわけではありません。むしろ、
夢がなかった自分が、想像以上の場
所まで来られたという感覚に近いで
す。

今、若い世代に伝えたいのは、夢
がある人はそれを大切にして逆算し
ていけばいいということです。一方
で、夢がない人にも生き方はありま
す。僕自身は、縁を大事にして、そ
の時々に支えたいと思った人を支え
てきました。その積み重ねの中で、
周りの人が放っておかずに引き上げ

中目黒の「なかめのとっぺん」を見
ながら、京都の店舗にも定期的に入
るようになりました。

なかめのとっぺんの初月の売上は
600万円でした。つぺん時代の
店舗が1000万円だったことを考
えれば、健闘していたといえるでし
ょう。一方で、京都の売上は全く伸
びませんでした。つぺん時代にう
まくいっていたことが、ことごとく
通用しなかったという状況です。そ
れまでは、元氣な朝礼をやつて、パ
ーティーを盛り上げて、つぺんよ
り少しおいしい料理を出せばお店は
回るのではないかと考えていました。
しかし、現実にはそんなに甘くはあり
ません。

今振り返ると、僕自身のおごりも
あったと思います。結局、つぺん
というブランドの力は、「大嶋啓介」
という存在の力だったのかもしれない
です。つぺんのときは、彼のビジ
ョンや夢に引かれて優秀な人材が集
まっていました。マネジメントは僕
も担っていたものの、大嶋を引いた
ときに何が残るのかと考えると、心
もとなきがあつたのも事実です。人
を引き付ける力は、彼ほどはなかつ
たのかもしれない。そう突き付けら
れた感覚でした。

——それは非常に大きな経験だつ
たと思います。

■ なかめのとっぺん本店



てくれたのだと感じています。昔、斎藤一人さんに「夢がないんです」と相談したことがあります。すると、こう言われました。「夢なんか持たなくていいよ。夢って、その人が思い描ける最高地点なんだよ。でも、縁を大事にしてきた人は、誰かが引き上げてくれたときに、自分が思い描いていた以上の場所まで行けることがある」と。今の僕には、その言葉がすごくしっくりきています。

商業施設で得た大きな転機 町場の強みが存在感を放つ

——MUGENの発展を考える上で、商業施設への出店は大きな転機だったと感じています。創業後、比較的早い段階で出店を実現されていますが、その背景を教えてください。商業施設へ出店をしたと思ったきっかけは、HUGEの新川さん（株式会社HUGE代表取締役社長CEO、新川義弘氏）が手掛けた、新丸ビルの「RIGOLETTO WINE AND BAR」です。それまで僕の中では、商業施設の飲食店は、同じような会社と同じようなブランドを出している、面白みに欠ける場所というイメージがありました。

しかし、新川さんの提案はまったく違っていました。どこか無機質な印象のある商業施設の中に、ちゃんと人の匂いがある店が出来上がっていましたから。すごくカッコいいと思いましたし、こういう場所に入るにはどうすればいいのかと、自然に考えるようになりました。

そこから、いろいろな人に「商業施設に入りたいんですよ」と話していく中で、最初に飛び込んできたのが丸ビルの話です。慣れないパワーポイントを使って企画書を作り、コンペの最終段階まで残ったのですが、最終的には他の企業に取られてしまいました。ただ、その経験が別のチャンスをもたらしてくれました。それが「丸の内永楽ビル（現、JYO）」の案件です。「2カ月で平面図まで作れたらチャンスがある」という厳しい条件でしたが、やりたいう気持ちで引き受けることを決めました。その結果として生まれたのが、「なかめのとっぺん丸の内」です。実際に商業施設に入ってみると、最初はうまくいかないことばかりでした。味以前に、見せ方がまったく違っていたといっているでしょう。他店はプロのカメラマンを入れて販促物を作っている中、僕は自分た

ちで撮った写真を使っているような状態でした。また、衛生基準も違えば、運営のルールも町場の営業とは全く異なります。会社として、店舗運営の基準や精度を一段引き上げる必要がありましたし、その過程ですごく鍛えられました。

ただ一方で、商業施設の中で確信したのは、女性向けに寄せたり、無難な方向に合わせたりする必要はないということ。周囲からは「もっと女性向けのメニューを」と言われましたが、僕らに求められているのは、町場で培ってきた強さなのではないかと思っていました。

だからこそ営業で徹底したのは、おいしいご飯と味噌汁、焼き魚やフライといった、サラリーマンの味方になる定食をしっかりと提供していくことです。それが結果として、商業施設の中での存在価値につながっていったのだと感じています。

——今でこそ当たり前のように居酒屋が商業施設にリーシングされていますが、当時はほとんど例がなかったように思います。憧れがあったとはいえ、なぜ商業施設への出店を目指されたのでしょうか。

当時、居酒屋甲子園で関わってきた仲間たちの中でも、商業施設に挑戦している人はほとんどいません

した。だからこそ、自分たちで新しい道を示したいという気持ちがあったのだと思います。先輩の経営者の方々からは「商業施設はお金が掛かる」「館の力に左右される」といった話をされていて、あまり肯定的な意見はもらえませんでした。ただ、僕たちの挑戦がうまくいけば、居酒屋でも商業施設で戦えるという前例をつくれるのではないかと考え、率先して飛び込んだ背景があります。

ただ、商業施設の中でも勝てるのではないかという手応えは感じていました。というのも、出店前にいくつかの商業施設を視察した際、席が空いているように見えるのに「今から4名入れますか」と聞くと断られてしまうケースも少なくなかったからです。施設の集客力に頼り切り、それ以上は積極的に取りにいかないいわばサラリーマン化した店長たちの姿が目につきました。

一方で、僕らが普段戦っているのは、ライバル店がひしめく町場です。独立当初はなかなか集客がうまくいかず、ピラを持つての呼び込みや店頭での声掛けも徹底してやってきました。そうした当たり前前することを丸の内でもやり切れば、負けるはずがありません。僕らに声を掛けてもらった理由も、町場で培ってきた強み

築地での出会いが生んだ「もったいないプロジェクト」

——商業施設と同様に、「もったいないプロジェクト」もMUGENの大きな転換点の一つだと感じています。この取り組みは、どのような背景で始まったのか教えてください。

東京と京都を行き来する2拠点生活をしていく頃、多くの飲食店経営者が情報発信のツールにしていたのがアメブロやmixiです。僕自身も「ステーキけん」の井戸ちゃん（現、株式会社TWENTY NINE会長、井戸実氏）やサブライムの花光くん（現、株式会社Jorge代表取締役、花光雅丸氏）など、同世代の経営者たちが発信しているのをよく見ては、嫉妬に駆られていました。

その中で一番悔しかったのは、「一歩一歩」の大谷くん（株式会社一歩一歩代表取締役、大谷順一氏）です。何が悔しかったかというと、築地に足しげく通って仕入れルートを開拓し、良い鮮魚や食材を調達している

姿を見て、「自分がやりたかったことをやられているな」と感じたからです。

京都の事業を整理し、東京に戻って来たとき、その思いが改めて強く湧き上がってきました。そもそも僕の原点は料理人です。そこに立ち返って考えると、料理人出身の自分がつくる店は、経営効率を高めてメニューを絞り、コストコントロールを徹底することよりも、料理人たちが輝ける場をつくることにこそ価値があるのではないかと、考えるようになりました。

僕自身、お客様を招いて自宅でホームパーティーを開くこともあるのですが、好き嫌いは聞くものの、あらかじめ献立を決めるタイプではありません。その日に市場やスーパーに行き、食材を見て「これがいいんじゃないあんなものを作ろう」と考えます。少なからず、そういう感覚を持つている料理人は多いのではないのでしょうか。それならば、週に1回か2回は実際に市場へ足を運び、食材を見て仕入れることをやろうと決めました。

— それでどのような変化が起きたのですか。

各店舗のメンバーや料理長たちと一緒に築地市場へ足を運ぶようにな

り、「これをやろう」「あれもいい」「これも買ってみよう」といった会話がが増えていきました。そうした積み重ねがあると、「この時期はこれもいい」と発想がどんどん広がっていきます。その結果、それまで知らなかった食材も自然と扱えるようになりました。

一方で、仕入れの幅が広がっていると、仲間さんたちの対応にも変化が生じます。「この人たちは積極的に買ってくれる」と認識してくれるようになり、「1ケース15本分まとめて買ってくれるなら、かなり安くできるよ」といった話をもらうようになりました。なぜそこまで安くしてくれるのかというと、売れ残ってしまうと翌日は残りの10本を売り切ることが優先になり、新たな仕入れができなくなるからです。そうなる

と仲間さんの買い控えが起き、結果として生産者や漁師、漁港の方々にも影響が及んでしまいます。だからこそ、まとめて買ってもらえれば、次の日も気持ちよく仕入れができるという構造があるのです。そうした事情も、仲間さんとのやりとりの中で知りました。つまり、僕たちの仕入れのやり方次第で、生産者や漁師、流通に関わる人たちに貢献できるということです。それな

らば、自分たちもその一端を担うべきだと思ひ、流通の仕組みも踏まえ、仕入れを行うようになりました。

— その経験がフードロスへの意識につながっていくのですか。

きっかけは、築地での仕入れを通じてご縁ができた、山治の山崎社長（株式会社山治代表取締役、山崎康弘氏）です。山治は、当時築地最大の鮮魚仲卸で、豊洲に移転してからも場内最大級の仲卸として知られています。

ちょうど同じ頃、株式会社エドット（現、株式会社Birdman）という広告代理店が、炊飯ジャーの販売戦略の一環としてイベントを実施していました。その内容は、築地の仲間さんが目利きした食材を使ったおつまみと、電子ジャーで炊いたご飯のおいしさを訴求するというものです。

エドットが声を掛けた仲買の方こそ、山治に他なりません。山治がフードロスや築地で廃棄されている水産物の量について話をしていたところ、彼らがフードロスに問題提起するような店をつくるという企画を持ってきました。その企画を持って「一緒にやりたいので協力してもらえませんか」と山治に声を掛けたのですが、「企画はいいけれど、運営

は餅は餅屋だ」と言って、僕を紹介してくれたという経緯があります。

その企画書を見たときに、フードロスという言葉は当時使っていなかったものの、自分たちがこれまでやってきたことは、もったいない食材をおいしく還元することにつながっていたのだと気付きました。そうした取り組みは、飲食業界に新しい可能性をもたらすことができるのではないかと考え、「一緒にやろう」という話になり、そこから始まったのが「もったいないプロジェクト」です。

— もったいないプロジェクトが、その後の業態開発にどのような影響を与えたのでしょうか。

「もったいないプロジェクト」が「炭火焼濃厚中華そば海富道」をはじめとしたラーメン業態への取り組みにつながりました。海富道は「炭火焼濃厚中華そば倫道」というラーメン店がベースになっています。同店は「立喰い焼肉治郎丸」や「炭火焼干物定食しんばち食堂」を立ち上げた、江波戸くん（しんばち食堂創業者、江波戸千洋氏）がつくったブランドです。

他のラーメン店と何が違うのかと聞いてみると、焼き魚を炭火で焼き、それをペーストにしてスープにして

フードロス対策も考慮した店づくりを実践

■ 築地もったいないプロジェクト 魚治



■ 炭火焼濃厚つけ麺 威風堂道



ます。

寿司と天ぷらで切り開く MUGENの新たなステージ

— 16年には寿司業態を始めたいです。もともと寿司をやりたいという気持ちはあったのでしょうか。

僕自身、高級ホテルや料亭で働いていたので、居酒屋だけじゃなく、もう少し上の価格帯の店もいつかやってみたい気持ちはありました。ただ、高級寿司や高級和食は職人ありきの世界です。職人がいなくなったら瞬間に成り立たなくなる。だから、自分たちが手を出す世界じゃないとずっと思っていました。

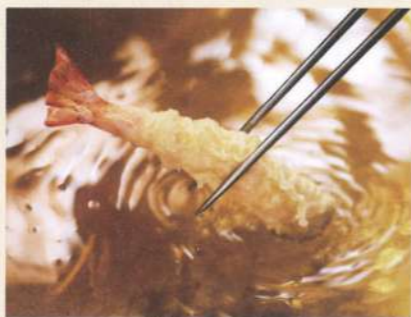
その認識が変わったのが、月生田さん（鮪つきうだ）店主、月生田光彦氏）との出会いです。もともと月生田さんは、銀座でミシュランを獲得しているお店の2号店を任されていた大将だったので、本店の立ち退きで2号店側では居場所がなくなっていました。

転職を余儀なくされたものの、職人の世界ですから横のつながりもあって、就職先に困っていたわけではありません。しかし、今までのコミュニティではないところで勝負したいという気持ちはあったのでしよう。

■ 鮎つきうだ



■ 天婦羅みやしろ



とはいえ、独立も考えていたとは思いますが、お子さんも2人いて、家庭を考えると踏み出しづらい状況だったのだと思います。

僕が月生田さんとお会いしたのは、ちょうどそのときです。実際にお寿司も食べに行きましたし、お話を聞いても非常に誠実な方だと思い、「一緒にやりましょう」と舌を掛けました。

ところが翌日、社内会議で当時の料理長たちに話をし、状況が変わってしまいました。「なぜ自分たちが稼いだお金が、見ず知らずの職人に投じる必要があるのか」と、反発を受けてしまったのです。正直、痛いなと思ったのですが、料理長たちの気持ちも理解できないわけではありません。そこで、本人にも事情を率直に伝え、メンバーからの信頼を勝ち取るためにも、まずはMUGENの居酒屋で働いてもらうことになりました。

——そこで信頼を勝ち取ったからこそ、「鮎つきうだ」が誕生するのですね。

はい、その通りです。ただ、最初の現場での評価は決して高いものはありませんでした。焼き物を焦がしてしまふこともあり、仕事は丁寧だけれどスピードは少し遅い、といった見られ方だったので、ステ

ップを間違えたら、評価されないままだったかもしれない。それでも3カ月、4カ月、5カ月と時間がたつにつれて、居酒屋しか知らなかったメンバーたちも、さまざまなことを感じ始めたのだと思います。「この人は、こんな場所にいさせる人じゃないな」と。

本人も「いつになったら自分の店ができるのか」と焦る様子はなく、無欲に一生懸命取り組んでくれました。後から奥様に伺ったのですが、「もしかしら自分は今もう寿司に戻れないかもしれない。それでもMUGENのこと、内山のことを信じてやってみようと思う」と話していたそうです。だからこそ、結果的に店ができたときには、MUGENが経営する店ではありながら、月生田さんのお店として成り立ったのではないかと思っています。

——「鮎つきうだ」は、MUGENにとって大きな影響を与えた存在だと思えますが、その点についてはいかがですか。

大きかったですね。職人には間違いない腕があります。しかし、物件を取得するノウハウや、人を採用する力、集客力などは持ち合わせていません。一方で、MUGENにはそうしたノウハウが蓄積されている。

ステージを用意できれば、その人は輝くのだと感じました。もちろん月生田さんのような境遇の方はまだまだいるでしょう。その後の高級和食業態や寿司業態の展開を考えたら、ここで学んだことは大きな財産になったと思います。

——18年にオープンした「天婦羅みやしろ」も、同じ流れの中で生まれたのでしょうか。

はい。「天婦羅みやしろ」は、最初に料理人として入社したホテル時代の先輩でもある宮代さん（天婦羅みやしろ）店主、宮代直亮氏との再会がきっかけです。当時、一番しごかれた先輩でもあったのですが、20数年ぶりに再会して「鮎つきうだ」を見てもらったところ、スタッフが生き生きしているし、料理もおいしいと、非常に高く評価してくれました。

特に感銘を受けていたのが「なかめのとっぺん」です。宮代さんはお台場の日航ホテルで料理長を務めていた方ですから、必ずしも居酒屋という業態を評価するとは限りません。それでも高く評価してくださり、「こんなところで働いてみたいな」といった言葉まで飛び出しました。その言葉を受けて、後日あらためて「この間の件、本気で考えていただけま

すか」と伝えたところ、「真剣に考えたい」と言っていたいただき、具体的なプロジェクトが動き出したという背景があります。

ただ、月生田さんのときと同じように、スタッフを説得するためにも、まずは居酒屋で働いてもらうことにしました。宮代さんにお願ひしたのが「なかめのとっぺん名古屋」です。最初は戸惑いもあったと思いますが、結果として、名古屋のメンバーからの信頼をすぐに勝ち取ってくれました。それができたのもホテルの料理長という立場が向いていたわけではなく、やはりおいしい料理を作りたい人だったことが大きかったと思います。

そうした背景もあり、時期が来たときに、「この人が本当に輝く店をつくらなければならない」と考えるようになりました。

——なぜ業態を天ぶらにしたのか教えてください。

天ぶらにしたのは、宮代さんに「何が一番得意ですか」と聞いたところ、「天ぶらが一番自信ある」という返答があったからです。価格帯については、最初はホテル時代と同じ1万5000円くらいでやりたいと言っていたのですが、「もう少し値段を取りましょう」と伝えて、1

万8000円でスタートしました。

ただ当時、一番の問題になっていたのは集客です。宮代さんは、教える力はあるけれど、自分で前に出るタイプではありません。そのため技術があっても、コミュニケーションでお客様と関係性を築き、安定した集客を生み出すことがなかなかできなかったのです。

しかも物件は古民家です。入り口がどこか分からないような場所だったので、「隠れ家」ではなく本場に隠れてしまいます。どうしようかと考えていたときに、解決策として浮上したのが、まだ多くの飲食店が手掛けていなかったクラウドファンディングです。「Makake」を使って実施したところ、当時としては珍しく、約1500万円集まりました。そこで話題になり、店を知っていただきつけかけになったことが「天婦羅みやしろ」にとって非常に大きかったです。

それがミシュランの目にも留まるきっかけの一つだったのではないでしょうか。クラウドファンディングの際にお願いしたのは、ミシュラン二つ星を取っている宮代さんの後輩に、そのことを書いてもいいかという確認です。そこで了承を頂いたことで、「天ぶらの名店に技術を教え

た師匠が中目黒で店を開く」という文脈で発信することができました。そのストーリーが目に残ったのではないかと思っています。

——ミシュランの星を取ったことで、会社全体の見られ方も変わりましたが。

大きく変わりました。居酒屋をやっている会社という見られ方から、総合和食で高級業態から大衆業態まで展開している会社だと思ってもらえるようになりました。特に、ミシュランの星を獲得して大きかったのは、企業ブランドが押し上げられたことです。同業他社からの見られ方が変わるのと同時に、求人に応募してくる人材の質も変わりました。僕自身の気付きも少なくありません。何よりも自分の強みが、もともと10年以上、料理人をやってきたところにあるのだと気付けたのは大きな収穫です。料理人の気持ちを理解できるからこそ、「鮎つきうだ」や「天婦羅みやしろ」のような店づくりができていのではないかと思っています。

マルハンとの第2章が始動 縁を軸に続ける経営の本質

最後に、マルハンのグループ

に入られた背景について伺いたいです。どのような経緯だったのでしょうか。

まず大前提として、経営に困って助けを求めたわけではありません。ただ、コロナを経て、自分の会社の価値はどれくらいあるのか、個人保証をどう外していくかなど、いろいろと考えたのも事実です。とはいえず、上場は自分には向いていないと思っていました。それに他の事業をやりたいわけでもありません。僕がやりたいことは飲食だけです。それも苦楽を共にした今のメンバーと一緒にやるのが一番楽しいと思っています。

それを踏まえて、自分が年を重ねた先のMUGENのことを考えると、高級業態からラーメンまで幅広くマネジメントできる人材が社内にないと気付きました。その現実を前に考えたのは、どうにかして自分がやってきた証を残しながら、これからもMUGENの社長であり続け、なおかつその先の承継の可能性も残せる道はないのかということです。そんな都合のいい話があるのかと思いつながら、M & Aの会社に相談したところ、出てきたのが株式会社マルハンでした。

もともと僕はビジョンを掲げる親分を支える方が、自分の力を発揮で



きるタイプです。てっぺん時代に、大嶋啓介を支えた成功体験も深く関係しているかもしれません。だから、マルハン北日本カンパニーの韓社長（株式会社マルハン北日本カンパニー社長、韓俊氏）に会ったときに、金額や条件だけではなく、この人と一緒にやりたいと思ったのが決め手になりました。

——マルハンは、パチンコホール業界最大手で、売上は1兆円を超える非常に規模の大きな企業です。グループ入りして、どのような変化があったのか教えてください。

一番大きかったのは、本部機能が強くなったことです。グループ入りした当時、本部社員は僕を含めて3人しかいませんでした。そこに出向者が来てくれて、僕の仕事を全てを見直し、僕がやるべきことと、そうではないことを整理してくれました。

その結果、僕が担うべき役割として残ったのは、社員旅行に同行することや、年2回の全社員との1on1など、人に向き合う仕事です。それ以外の業務は整理され、優秀な人材が担ってくれるようになりました。経営における役割が明確になり、会社の成長を考える上で、非常に大きな変化だといえるでしょう。

グループに入る際の条件として、

こちらから提示したのは一つだけでした。それが今の取引先を変えないことです。そこを守ってもらえたことで、独自性を保ちながら、頼れる基盤を持つことができました。現時点では、デメリットは感じていません。むしろ、マルハン側にとっても、飲食が加わった意味は大きいようです。パチンコホールで高いサービスを磨いてきた人たちが、「次はMUGENの飲食で挑戦したい」と思ってくれるようになりました。MUGENにとっても異業種のサービスマ材が入ってくること、店のサービレベルがさらなる可能性があるがあります。これは、マルハンのグループに入ったからこそ生まれた面白い変化だと思います。

——他社の資本が入ってくることに葛藤や躊躇はなかったのですか。

あまりありませんでした。というのも、さかのぼると、06年に「ななめのとっぺん」をつくり、京都でプロデュースを手掛けていた頃、1年目の業績が芳しくなく、2年目に向かう段階で出資してもらった経験があるからです。「決算書は社長の通

知表。これが2期続いたら落第だな」と言われたとき、「僕の責任です。全て引き受けてやり切ります」とお伝えしました。「君がそういう覚悟なら」と出資していただき、そのときに設立したのが、07年にMUGENの母体となる株式会社幸せの力カンパニーです。つまり、個人事業でやっていたところに出資を受け、今と近い状況を一度経験しているということでした。

当時は、やることなすことがうまくいかない、いわば暗黒期です。ただ、出資をしてくださったKanogawaの三上社長（当時）をはじめ、期待してくれる方がいたので、その人たちの期待に応えたいという思いで、前に進み続けていました。

もちろん、企業や資本の論理がある以上、出資を受けるといことは、本来であればもっと窮屈になる可能性もあります。ただ、三上社長も、今回のマルハンの韓社長も、同じように任せてくださっている。そこは運が良かったのか、偶然が二度重なったのかはわかりませんが、恵まれ

ていると感じています。

——今後10年、20年を見据えて、どんな会社でありたいとお考えですか。

あまり偉そうなことは言えませんが、明確にこうなりたいというビジョンを持っているタイプではないのですが、それでも変わらず大事にしたいのは、ご縁と飲食業界への恩返しです。自分一人の人生だけを考えるのであれば、もっと違う選択もあったのかもしれません。ただ、MUGENは新卒採用を積極的に進めてきましたし、中途で入社してくれる人材も多いです。そうした人たちは、少なからずMUGENや飲食業界に夢を持って入ってきてくれていて、その人たちに対して、先が見えない会社にはしたくありません。

振り返ると、MUGENの歴史は、ご縁を大切にしながら、目の前のご縁で本気でぶつかり続けてきた歩みです。その積み重ねでここまで来たのだと思います。だからこそ、これからも、目の前のこととしっかり向き合いながら、会社の未来を紡いでいきたいと考えています。