

社長22人が明かす  
「オンリーワンの店づくり、  
わが社ならではの組織づくり」

株式会社MUGEN 代表取締役

# 内山正宏氏

**Profile**  
1974年福井県生まれ。調理師専門学校を卒業後、ホテル、料亭などで修業を積み、2006年に独立。街の資産となるような居酒屋を目指し、季節を感じる旬の料理を提供することにこだわる。「なかめのでっぺん本店」をはじめ、現在5店舗を展開する。



僕は小さい頃、親によく居酒屋に連れて行ってもらい、居酒屋というのは街に必要とされて成り立つものだと思います。続けてきました。尖ったことをしなくても、普通のことをきちんと提供できる「これぞ居酒屋」みたいなもの、それが僕の原点です。独立したのは2006年。当時、六本木にあった炬燵焼きの店がすごくおいしかったのですが、驚くほど高かった。「これを4000円でできないかな」と思い、つくった店が「なかめのでっぺん」です。

いま、なかめのでっぺん本店で7年働いている店長は商店街の理事もやっています。集金を任せられたり、皆が顔見知りだったり、街の顔のような存在になっています。地域に密着した関係やコミュニティを、その店長がつくり、「この街に必要な店」として本店は存在しています。

新店については2ヶ月くらい僕も現場に入りますが、状況を見ながらランチの価格を変えることもあり、お客さんの声をフィードバックしながら臨機応変に対応しています。オフィスの商業施設内に新店していても、お客さんが「自分の地元にも、こういう店をつくってほしい」と言われる居酒屋づくりを目指しているのが自然にそうなります。

## 僕の信念

- 街に必要とされる資産になる
- 旬や季節を伝える存在になる
- 居酒屋をやると他産業でも成功する
- 居酒屋から日本を元気にする
- 外食の楽しさを伝える

僕は実際にお客さんとの距離が近く、スタッフも楽しんでいます。常連さんも多く、街に育ってもらっている感じがですね。おかげさまで2006年9月にオープンした本店は24坪55席で月商1200万円くらいを売上げていて、オープン以来1回も業績は下がっていません。

たり、営業時間が過ぎてしまったり一緒におしほりを巻いてもらったりと、近い距離感、というものを大切にしています。

僕は毎週、社員皆と一緒に築地に食材を買い出しに行くのですが、最近の築地では魚の調理法や産地などを教えてくれるので、スタッフもそれを自分のトークとしてお店で活用しています。実際に見に行かないと本当の旬がわからないですしね。とくに魚は顕著で、電話で注文していると、ありきたりの魚しか扱えなくなっ

てしまう。また、僕はそもそも生産者の顔が見えない食材を仕入れるのはいやなので、築地に買い出しに行っているわけです。

スタッフには「築地に行ったら思いっきり買え」と言っています。最初は皆、仕込みが終わらない、調理法もわからない、原価が合わない、と考えたりして控え目に買っていました。けれども、その考え方を変えました。

現在では、今日仕入れた魚は何か、どんな調理法があるのか、それだっただんな盛り方が最適か、どれくらいの価格ならお客さんは喜んでくれるのか、皆で考えるようにしています。ななめのでっぺんのメニューの6割は日替わりですが、自分たちの裁量で買い付けられるというのは、モチベーションの向上にもつながります。

材も変わってきます。冬期は関サバ、関アジのようなブランド魚が多いですが、スッポンなども提供したいし、もっと原価をかけたおもしろいメニューを提案したいですね。

僕自身、和食以外はやらないと思います。板前の出身なので、それ以外は真似できても良し悪しの判断がつかずらいから。和食は自分がやってきたことだから、たとえば「おいしい、まずい」といった判断は一定水準より上だと自負しています。自分が培ったことのなかからやれば自信が持てますし、「どっちがおいしいの？」と尋ねられても「絶対こっち！」と言え人間を育てたいですね。そういった自分のこだわりを持つことは、独立するときにも役立つと思います。

いま社員は1店舗当たり約5人で全28人と多めですが、今後は社員比率をもっと高めたい。また、なかめのでっぺんが地域に必要な、街の資産になるためには、やはり同じ店舗に同じ社員がいるほうがいいと思っています。もちろん店舗展開についても、人ありきで、店長が育った時点で出店しようと考えています。そして企業年商が10億円に達したら、今度は従業員に店舗を譲っていく計画です。

2006年4月に創業。居酒屋を通して日本を元気にすべく、季節と旬の食材にこだわったがっつり・串焼き店「なかめのでっぺん本店」「ななめのでっぺん」など、東京・横浜に5店舗を展開している。

**株式会社MUGEN**  
東京都目黒区上目黒3-9-5  
ブローチ・メダカ101  
TEL 03-3303-1975  
店舗数：5店  
企業年商：5億円  
主なブランド：「なかめのでっぺん本店」「ななめのでっぺん」



お通しについては、多彩な野菜を使った京都の漬物を提供しています。また店舗によっては、葉物、根菜など8種類の野菜が楽しめるバーニャカウダをお通しとして提供していますが、魚にしても野菜にしても、旬や四季を伝えられる存在でありたいですね。

そのためにも、もっといろんなメニューを開発したいと思っています。いまの原価率は32%ですが、この2年で2%も上がりました。ただ数字に合わせてメニューをつくらせると、おもしろいものが生まれません。また本店では3000円のノドグロがよく出ますが、単価の高いものが売れると、仕入れる食

材も変わってきます。冬期は関サバ、関アジのようなブランド魚が多いですが、スッポンなども提供したいし、もっと原価をかけたおもしろいメニューを提案したいですね。

僕自身、和食以外はやらないと思います。板前の出身なので、それ以外は真似できても良し悪しの判断がつかずらいから。和食は自分がやってきたことだから、たとえば「おいしい、まずい」といった判断は一定水準より上だと自負しています。自分が培ったことのなかからやれば自信が持てますし、「どっちがおいしいの？」と尋ねられても「絶対こっち！」と言え人間を育てたいですね。そういった自分のこだわりを持つことは、独立するときにも役立つと思います。

いま社員は1店舗当たり約5人で全28人と多めですが、今後は社員比率をもっと高めたい。また、なかめのでっぺんが地域に必要な、街の資産になるためには、やはり同じ店舗に同じ社員がいるほうがいいと思っています。もちろん店舗展開についても、人ありきで、店長が育った時点で出店しようと考えています。そして企業年商が10億円に達したら、今度は従業員に店舗を譲っていく計画です。

僕は2014年1月から水産会社の社外役員もしています。年商で21億円の中堅企業ですが、米や野菜はもちろんです。約6000種類の商品を扱っています。これは間違いなく自社の強みになりますし、さまざまなシナジーが生まれると期待しています。その意味では、僕たちがやることはまだまだいっぱいあると実感しています。僕はもともと飲食店を魅力的にしたいし、居酒屋を通じて日本を元気にしていきたい。飲食店の店長は機転がきくので営業レベルが高いし、おもてなしの精神を持っている。学生のアルバイトは学校を卒業したら他の業界に就職する人が多いけれど、「居酒屋を一生懸命やったら社会に出て役に立つよ」と伝えたい。そのためにも、僕はどうしても異業種で社長をやりたいんです。なぜなら「どうして異業種で成功したんですか」と尋ねられたときに、「居酒屋をやっていたから成功したんです」と自信を持って言いたいから。