

企業 診断

KIGYOSHINDAN

レッドオーシャンを 勝ち抜け!

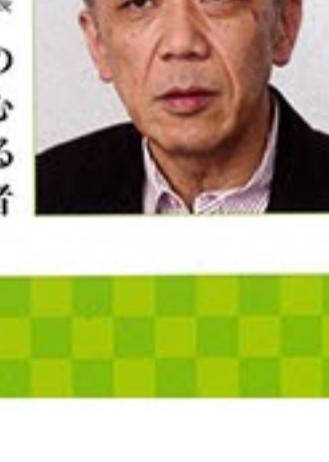
顧客に選ばれる
商品・サービスを探る



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・業界オーネリティが語る、
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%足らずという
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との特徴は、
「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

「実は第三次炉端焼きブームを作ったのは、僕
だと自負しています（笑）」

34

企業診断 2016/8

「『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、値段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「聞く」スタイルに変化させた。

「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
ようになってしまった。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。

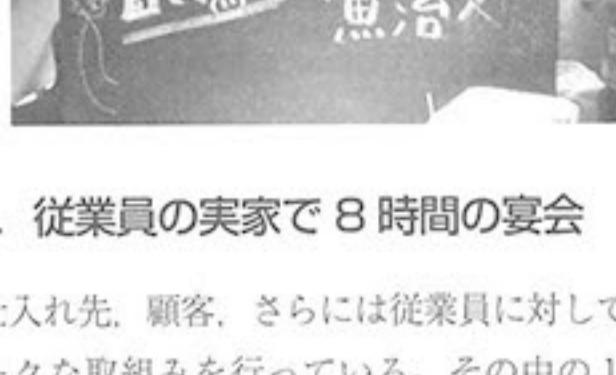
このほかにも、労働環境の整備には積極的に取
り組んでおり、週休2日制、月間労働時間の管理
を徹底している。これらを飲食業界で実践でき
ている企業は多くなく、これにより離職率が圧倒的
に低下し、新規採用もしやすくなった。飲食店は
店にお客が集まるのではなく、人にお客が集まる
と考える内山さんにとっては、飲食店で働いてい
るスタッフの環境を整えるのは自然な流れだった。

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ことになったときに、美山
町の米農家の方々がわざわざ丸の内の店舗を訪
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」



8

AUGUST 2016
vol.63 DOYUKAN

【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



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・業界オーネリティが語る、
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**

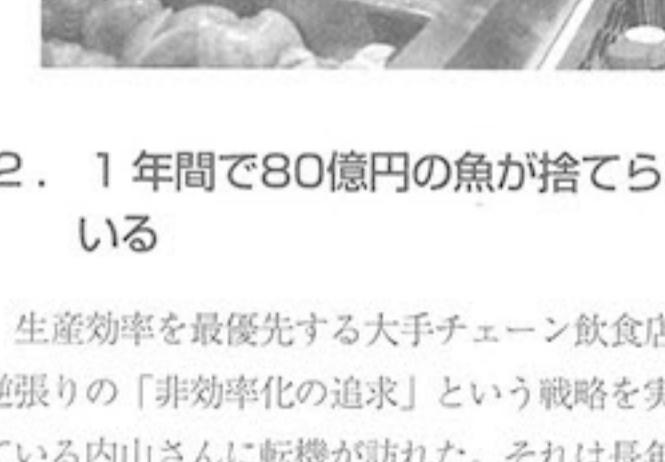
DOYUKAN

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
ている内山さんに軽機が訪れた。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

企業診断 2016/8

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ヶ月間は低空飛行が続いた。

「仲買の山治さんに全面的に協力してもらって
いるので、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く中、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には苦労した。
しかし、常連客が増えてくるにつれて変化が生
まれた。

「もっとワケありの魚はないんですか？」

どこ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、今まで磨き上
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。

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るれば、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、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

統計による実態・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)

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1章 世界と日本の「観光」の状況

1►観光振興は世界共通の重要テーマ

2►国際観光収支の実態は

3►観光がもたらす経済効果

4►観光交流先進国に向けて

5►地方創生と観光振興の役割

6►観光マーケットの近未来戦略

第2章 観光ビジネス(62分野)の現状と未来戦略

第1節 旅行関連観光ビジネス

第2節 宿泊関連観光ビジネス

第3節 運送関連観光ビジネス

第4節 サービス関連観光ビジネス

第5節 まちづくり関連観光ビジネス

第6節 レジャー関連観光ビジネス

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 ニューターリズムビジネス

第10節 注目の観光ビジネス

同友館

企業診断 2016/8

35

36

企業診断 2016/8

37