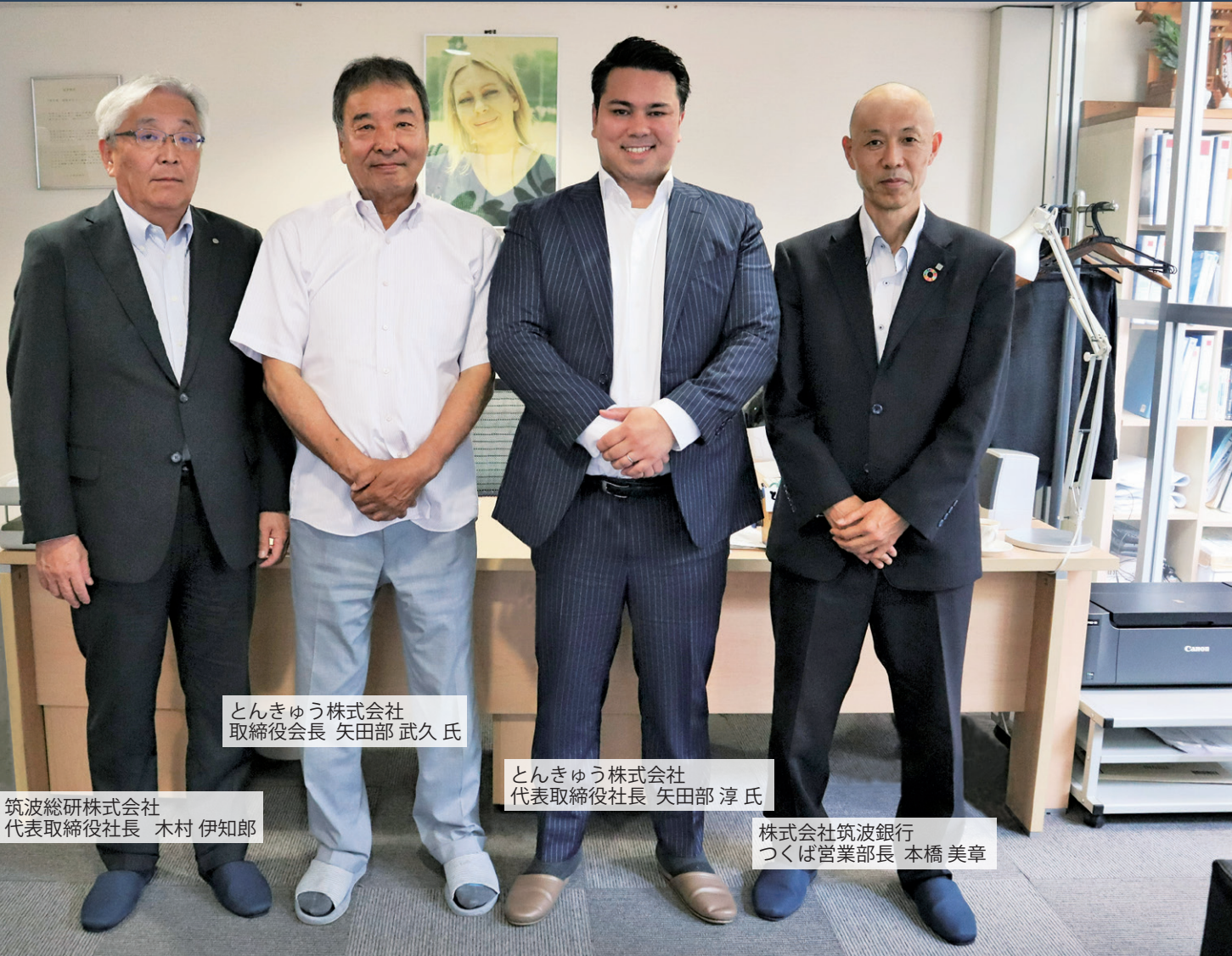


企業探訪

TOP INTERVIEW

とんきゅう株式会社

取締役会長 矢田部 武久 氏
代表取締役社長 矢田部 淳 氏



とんきゅう株式会社
取締役会長 矢田部 武久 氏

筑波総研株式会社
代表取締役社長 木村 伊知郎

とんきゅう株式会社
代表取締役社長 矢田部 淳 氏

株式会社筑波銀行
つくば営業部長 本橋 美章

三位一体の歡喜・感動
『夢実現・感動共有カンパニー』

本社：茨城県つくば市梅園2-17-4 1F
創業：1978年10月
従業員数：2023年7月末現在 492名
事業概要：首都圏におけるレストラン経営

インタビュー日：2023年6月30日
〔聞き手：筑波総研(株) 代表取締役社長 木村伊知郎〕
取引支店：(株)筑波銀行 つくば営業部



生活のため、とんQをオープン

とんかつ店を始めたきっかけについてお聞かせください。

私（会長、武久氏）は昔から旅行が好きで、大学卒業後はバックパックを背負い、世界中を旅しました。その旅での様々な経験は、今でも私の原動力となっています。次の旅の資金を作るため、東京の商社で働いていた時、私と同じようなバックパッカーのイギリス人女性と出会い、惹かれ合って結婚しました。そして、結婚後の生活のために商売を始めることにしたのです。

生活のためですから、何店舗も経営することなど全く考えていませんでした。また当初は、スペアリブ店など別の店を考えていましたが、購入した店舗用地の近隣に繁盛するとんかつ店があり、何度か訪れているうちに、とんかつ店に興味を持ちました。そこで、横浜の有名とんかつ店で3か月間修行したり、妻と一緒に都内の有名店を徹底的にリサーチしたりなど、とんかつについて猛勉強しました。そして、1983年、とんQ1号店（以下、つくば本店）をオープンさせました。

繁盛し、3店舗を展開するも、慢心から赤字経営へ

プロの料理人を雇ってオープンしましたが、私自身の飲食店経験は横浜の店で修行した3か月間だけです。そのため、初めのうちは勝手が分からず、タイミングよく水やおしぼりを出す、オーダーをとるなどの作業が上手くできませんでした。また、店の設計を飲食店設計の経験のない設計士に任せてしまったために動線が悪く、さらに90の席数に対して駐車場が7台分しかないなど、今では考えられないような店舗を造ってしまいました。当然毎日苦情の嵐です。それでも売上を伸ばして借金を返さなくては店は潰れてしまいます。そのため必死に働き、できることから改善していきました。

すると店は次第に軌道に乗り、3年後には2号店（水戸千波店）、さらに3年後には3号店（下妻店）をオープンさせることができました。ところがこの成功で慢心した私は、現場に出ずに数字ばかりを追うようになってしまい、その結果、売上はどんどん低下していきました。



とんきゅうの歴史について語る武久会長



つくば本店外観（写真提供：とんきゅう(株)）



水戸千波店外観（写真提供：とんきゅう(株)）



守谷ふれあい店外観（写真提供：とんきゅう(株)）

運命を変えたコンサル 榊芳生氏との出会い

赤字経営から脱却したきっかけについてお聞かせください。

当時の私は経営者としてとても未熟でした。そのため売上悪化の理由が分からず、店長を呼びつけては「何をやってるんだ！もっと数字を上げろ！」と怒鳴るばかりでした。そして創業から13年目の時、とうとう倒産寸前にまで追い込まれてしまったのです。

そのような状況の中、ある方との出会いが当社の運命を変えました。その方は当時、外食産業の指導で名を馳せていた(株)OGMコンサルティングの榊芳生先生です。先生との出会いがなければ現在の当社はありせん。「繁盛店にしたいなら、従業員が生き生きと働ける職場を作ることだ」。これまで私と家族の生活のためだけに店を経営していたため、先生の講演を初めて見に行った時、ハンマーで頭を殴られたような衝撃を受けました。そして、早速教を請うために榊塾に入会し、そこで大手飲食店や有名店の方々が一生懸命勉強している姿を目の当たりにし、初めて経営者としての意識の無さを恥じました。

そこで、まずはプライベートでの目標と経営目線の会社の目標をそれぞれ5つ立てることを指導されました。また、「経営理念がないから何のために会社をしているのかわからないのだろう。経営理念を考えなさい」と言われました。

私は考えた結果を、毎週バスに乗って水道橋の事務所まで見せに行きました。当時、先生は外食コンサルのカリスマ的存在として多くの方から崇拜される存在でした。そのため、数時間待っても会えるのは1分程度です。なかなか良い返答が得られず悩んでいましたが、秘書の方から教えていただいた著書を読み込み、ようやく榊イズム…単なる金儲けではなく、何のために商売するのか、目先の小さな利益にとらわれず、もっと大きな目標、夢、希望を持つことが大事…を理解しました。

そして、13年間で良かったこと、悪かったことを振り返りながら、従業員の幸せ、お客様の幸せ、会社の幸せがあって初めて当社が成り立つという意味を込めた経営理念「三位一体の歓喜・感動 『夢実現・感動共有カンパニー』」を完成させました。

経営理念

三位一体の歓喜・感動 『夢実現・感動共有カンパニー』

1. 働く仲間の歓喜・感謝
私達の人生目標は、我々従業員がそれぞれの夢を追求し、感動し、幸せを実現するにあり。

1. お客様の歓喜・感動
私達の営業目標は、いつもお客様の立場に立ち、いかにしてお客様を満足させ喜ばせ感動させて、再来店してもらうかにあり。

1. 歓喜・感動あふれる会社
とんきゅうの存在目標は、上記の各感動レベルにこだわり努力実践し、お客様にとってなくてはならぬ地域一番店を目指し、全従業員が歓喜し、活気あふれる感動に満ちた企業を創造するにある。

改めて、現場に行く大切さに気づく

経営理念や目標は、どのように浸透させましたか。

各店を回って従業員にこれまでの態度を謝罪するとともに経営理念と目標を伝え、もう一度チャレンジするために力を貸してほしいとお願いしました。毎月一度は必ず店舗を訪れて経営理念や目標を伝えるよう指導されていましたが、一巡してみると月1回では足りないと感じました。そこで私は休日を全て返上し、毎日いずれかの店舗で朝9時から閉店後の片付けまで、従業員と一緒に働くことにしました。

すると、悪い部分がどんどん見えてきました。そこで、改めて3店舗の業務を全て私自身がチェックし直し、改善しました。また、私が無休で毎日働き続けたことで、従業員の意識、態度も変わりました。それから3か月後にわずかながらも売上が改善すると、それ以降は売上は上がり続け、半年が経過する頃には、1割近く上昇しました。私は改めて先生の意図、現場に行くことの大切さを理解することになりました。その後、先生の指導でつくば本店を建て替え、メニューを変更したところ、爆発的な売上を記録し、OGMIに参加するとんかつ店の頂点に立ちました。



取材時の様子

関東地方でやまと豚のとんかつを独占

茨城県は全国有数の豚肉産地ですが、なぜやまと豚を選んだのでしょうか。

茨城県は全国でも指折りの豚肉の産地であるため、一般家庭でも品質の高い銘柄の豚肉が簡単に購入でき、手軽に食べることができます。そのため、先生から輸入肉から国産肉へ変更するよう指導を受けた際には、茨城県内の家庭では手に入らない、とんQでしか食べるのでできない美味しい豚肉を提供することで、差別化を図ろうと考えました。

豚肉の味が一番分かる食べ方は、塩コショウを振りかけ、フライパンで焼いて食べることです。そのため、北海道から九州まで、それぞれ全国の牧場を回ってこの方法で焼いた肉（ロース）を食べ歩きました。そして選んだのが「やまと豚」です。私は食べた瞬間、「あ、これで10年間は食べていける！」と思いました。それほどまでに他の豚肉との味の違いを感じたのです。

やまと豚は「食品のミシュランガイド」と言われているITI（国際味覚審査機構審査会）において優秀味覚賞「三ツ星」を7年連続で受賞し、2021年には国産では日本初の「ダイヤモンド味覚賞」に輝いている豚肉です。

私はすぐに生産者に取扱いを申し出ました。当初、生産者側はあまり売れると思っていなかったのか、乗り気ではないように見えました。しかし、メニューを作って試験的に売り出したところ、思った通り大好評でした。生産者側は驚きを隠せないようでしたが、その後も高い売上を記録し続けたことで、当社は代理店契約および関東地方での独占契約を結ぶことができました。

飲食業界では、ヒット商品が出るとその人気にあやかろうと後追いつる傾向があります。しかし、既に当社が関東地方でのとんかつの独占権を有しているため、関東地方に所在する他店ではやまと豚のとんかつを売り出すことができません。私がやまと豚と出会ったのは約20年前のことですから、それ以降、当社はやまと豚のとんかつを独占し続けている状況です。



やまと豚のロースかつ定食（写真提供：とんきゅう(株)）

やまと豚とはまた一味違う白金豚

当社は現在、茨城県にとんかつ「とんQ」を4店舗、焼肉「赤牛」を2店舗、イタリアンレストラン「アルゾーニ・イタリア」を1店舗、MEAT FACTORY「あんず お肉の工場直売所」を1店舗、千葉県と埼玉県に「とんQ」をそれぞれ2店舗、合計12店舗を展開しています。

全ての店舗の共通事項は高付加価値で、「手が届く贅沢」をコンセプトにしています。その中で、とんQはこれまでやまと豚を主力商品としてきましたが、最近はまだ違った味わいの豚肉も取り扱っています。それは「白金豚^{ブラチナポーク}」です。

白金豚は岩手県花巻産のブランド肉です。専用の冷蔵庫でしっかり寝かせて熟成させ、さらに低温調理で旨味を閉じ込め、最後に高温で揚げて提供しています。手間が掛かるうえに値段も少し高いため、もともとは渋谷店でのみ取り扱っていましたが、渋谷店がコロナ禍で閉店したことから、昨年10月から3店舗で試験販売していました。この売れ行きが好調なことから、今後はとんQ全店で取り扱うことを決めました。



白金豚厚切ヒレかつ定食（写真提供：とんきゅう(株)）

オリジナル商品、先行サービスで他店との差別化を図る

季節ごとに代わる魚介メニューなどは、どのように決められているのでしょうか。

とんQでは季節代わりで魚介類などのメニューを置いています。もとは私が大洗でアジを購入し、水戸千波店で揚げて試験販売をしたところ、思った以上に売れたことから始まりました。現在は、本場九州の近海でとれた肉厚のアジを取り寄せています。ぶりカツは料理担当から提案された商品です。カキは広島産のものを厳選し、生に近い形で提供しています。これらは全て高い売上を上げています。

とんQの商品が美味しい理由の一つに、当社が開発したオリジナル生パン粉の存在があります。現在は、取引先のパン粉屋さんに当社の仕様書で作ってもらっています。パン粉は、原料となるパンの材料の種類や配合次第で様々に変化します。そのため、開発は非常に難しいのです。当社のパン粉を分けてほしいという依頼が度々ありますが、もちろん、当社だけの秘密です。そのほか、ソース、マスタード、ドレッシングもオリジナルです。

先行サービスについてお聞かせください。

創業時はパニック続きで、「ご飯おかわり」と言われても対応できませんでした。そこでどうすればいいのかを悩み、考えついたのが、各テーブルの状態を常に把握しておき、お客様から言われる前に必要なサービスを申し出る先行サービスです。

おかずが沢山残っているのに、ご飯がない方が次に必要なのはご飯のおかわりです。とんかつが残っているのにキャベツがない方は、次にキャベツのおかわりがくる可能性が高いです。メニューを見ている方であれば次はオーダーがきます。

このように、どこから何を求められるかを予測しておき、こちらから先に「おかわりいかがですか」などと声かけするようにしました。多くのお店は言われてからサービスを行います。先行サービスを続けることで、差別化も図れます。当社は創業から40年が経過しますが、これをサービスの基本として続けています。



福利厚生について語る 淳社長

従業員の頑張りに報いる

従業員の確保が難しくなっています。人材確保のための福利厚生についてお聞かせください。

従業員の定着と良い人材の確保のために、福利厚生に力を入れています。まず、月8休を基本としました。また、労働時間削減のために店舗の意見を聞きながら、生産性の向上に取り組んでいます。その一つとして、インドネシアやカンボジア、スリランカの方などの外国人を採用し、これまで社員が行っていた閉店後の片付けなどの業務を分けました。

ボーナスは最低でも1か月分の給与額を支払うこととし、ある程度の目標数値を決めて、達成した場合はこの金額になると決めてボーナス支給するなど、従業員のやりがいや頑張りに報いるような取り組みをしています。

さらに、退職金制度をつくり、中小企業の飲食業では取り組みの少ない確定拠出年金を始めます。

そのほか、創業時から全額会社負担の社員旅行を毎年行っています。とんQが史上最高の売り上げを達成した際には、海外にも行きました。



フェアメニュー アジフライ定食 (写真提供：とんきゅう(株))

悩み続けた事業承継 信じて任せることが大事

貴社はスムーズに事業承継されたように感じて
います。どのように行われたのでしょうか。

事業承継は、専門のコンサルタントにお願いし、約
3年かけて行いました。その間、月に1度、コンサル
タントが準備した事業承継ゼミを私と息子で受け
ました。スムーズにいったと思われるかもしれませ
んが、そうでもありません。

息子は高校卒業後、イギリスの調理学校に留学し、
一流レストランで腕を磨いてきましたが、経営の経
験はありません。対する私は創業者で、ある程度成
功したため自信があるわけです。そうすると経験の
ない息子が未熟に見えて、100点満点で言えば、い
つも30~40点、どうしても口出ししたくなります。
そのため70歳で引退するつもりが、4年も延びて
しまいました。

とても任せられない。どうすればいいのかと、夜も
眠れない日が続きました。一時はM&Aで売ること
さえ考えました。M&Aの誘いは頻繁にきます。一
度会ってほしいと今でも来ています。しかし、実際
にM&Aをしたら、私と息子の関係はどうなるで
しょう。やっぱり売れない。悩み続けた末の結論は、
「もう息子に任せよう」です。未熟でも跡を継ぐの
は息子しかいないのだから、息子を信じて任せるし
かない。そう思いました。そのため、今年の10月
に息子を社長に就任させました。さらに今年1月以
降は何の口出しもしていません。会議ですら無言を
貫き通しています。

すると驚いたことに、息子がグッと出てきたんです。
以前は私が口やかましくしていたことから、あえて
静かにしていたようです。ようやく私は、口出しし
ないこと、信じて任せることが大事なのだと理解し
ました。今はとても頼もしい息子の姿に何も言うこ
とはありません。関係も良好です。

もう代表権も返上しました。そして、この取材が終
わった数日後にはアメリカへ飛び立ちます。トヨタ
の4輪駆動のトラック「タンドラ」をキャンプ仕様
に改良したので、8年かけて世界を回るつもりです。
幸せな引退だと考えています。



人気のやまと豚コース&カキフライ定食(写真提供:とんきゅう株式会社)

コミュニケーションを大切に みんなが幸せと感じる会社に

社長にお聞きします。今後についてお聞かせください。

自分の時代はこういう方向性で行きたいと考えて経
営理念を変える2代目は多いと思いますが、私が事
業を継承して一番思うのは、とんQの経営理念が大
好きだということです。そのため、従業員には既に、
これまでの経営理念を継承すると伝えました。

目指す方向性は、やはり働く仲間が幸せと言えるよ
うな会社にする事です。先代は多くの苦勞をして
きたことから、想いを伝えるために厳しい口調に
なってしまう面があり、それを理解できずに離れて
いってしまう従業員もいました。そこがとても残念
だったため、私はコミュニケーションをより充実さ
せ、従業員と一緒に経営理念の実現を目指します。

また、食を作る者として常にプロフェッショナルな
仕事をするのが凄く重要だと考えています。そう
いったところでは、ヨーロッパでの経験を活かしな
がら、今後もお客様に喜んでいただける高単価、高
付加価値の商品を生み出していくために、従業員み
んなで勉強や商品開発に取り組んでいきたいです。



2023年夏のフェアメニュー やまと豚とんテキ定食(写真提供:とんきゅう株式会社)