

# NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

## PRESS Vol.123

ナゴムプレス (会員情報誌)

2025年6月1日発行 発行：NAGOMU 事務局

www.nagomu.com

人間開発 (ひとづくり)  
商売繁盛 (こころのあきない)  
社会貢献 (おやくだち)



### NAGOMU 第342回経営セミナー

日時：2025年5月30日(金)

会場：ウインクあいち

演題：「いきなり！ステーキ 再建の舞台裏」  
講師：株式会社ベッパーフードサービス  
代表取締役社長 CEO 一瀬健作氏



たことで2019年末の自己資本比率は2%という状況になってしまいました。600億の売上規模になりペーパーランチを合わせると1000億を超えながら自己資本比率2%しかない。こんな企業は他ではないですよ。会社がどんどん成長しているうちは良かったんですが店舗数が増えると自社の競合、カニバリゼーションが起こり店舗数が多くなるとピンチになります。

ドミナントで出店していくと売上3000万円利益10%で3000万円として2店目が近所に出来ると、売上2000万円に下がり2店で売上4000万円利益400万円。これが45店になってくると売上利益が薄まって10%の利益が5%ぐらまで下がり売上1500万円利益5%の75万円。これでも店舗数があり利益が出ればなんとかなりません。

■コロナ禍  
撤退を進めてる中、コロナの環境になりました。自己資本比率2%の会社をど

う立て直すのが最重要課題で関係機関からは無理だと言われました。金融機関には80億円の借金があります。銀行からは民事再生、会社更生法どちらかを選んでくださいというところまで来ていました。そこで上場企業であることを利用した資金集め、資本参入していただくM&Aを進めたのですがコロナ禍で先行きが見えない。そんな中では、手を差し伸べてくれる企業はありませんでした。

そこで取った方法が会社の分社化。フランチャイズビジネスの多いベッパーフランチは海外へも展開していましたが、銀行と様々なやり取りがありました。銀行は会社資産があるので絶対に売らないで欲しいわけです。また担保を離したくないので言語道断とも言われましたが会社の判断ということで85億円で売りそのうちの半分を返済することになりました。

金融換算を少し落ちつかせながら、原価・メニューの見直し、リストラなど、会社の立て直しのために色々な施策を行います。業績は見るみるよくなっていきました。いきなりステーキは少ない商品アイテム数に集中させ、そして圧倒的なお客様で「粗利×お客様数」で利益が出るビジネスモデル。原価が高くなり物だけ値引きをしてもお客様数が一定まで増えないと赤字がふくらむだけになります。お客様数を増やすキャンペーンを1ヶ月や

りお客様数が150%になりましたが赤字が億を超えてしまいました。このままでは会社が持たない・・・。

#### ■社長交代

2022年8月、会議室に社長(父)を呼んで二人きりになり「会社を辞めてください」と進言しました。会長とか顧問として残らず会社から一切手を引いてもらおうお願いをしました。会社を立て直す時に創業経営者がいるままだと会社の方向性が定まらない。会社を「立て直し中なので完全に離れてください」とお話しし、その4日後の臨時取締役会が終わった時「辞任をします」と発表がありました。その後皆さんに挨拶をして会社に荷物を取りに来た以外は会社には来ていません。創業経営者はやりたいことが優先してしまい、立て直すためにやるべきことが疎かになってどんどん進めることが難しくなっています。社長(父)が抜けたことにより会社を立て直すためのやるべきことが早くできる環境になりました。社長交代でどうやって黒字を出したのか？よく聞かれますが特別なことはやっていません。当たり前のことを当たり前にやる。会社の現状をしっかりと把握して従業員さん含め、情報を全員で共有し、従業員さんお客様からの意見をしっかりと吸い上げ、それを経営に落とし、そして新しいことへの挑戦をさせてもらう。経営者はそれを応援し、みんなが嬉しいことをどんどんやってもら

これまでメディアに出る事がほとんどなく、また講演が初めてという株式会社ベッパーフードサービス代表取締役社長一瀬健作氏をお招きし「いきなりステーキ誕生秘話」社長交代までの経緯を伺いました。

#### ■創業(キッチンく)

創業は昭和45年、父(一瀬邦夫氏)が赤坂の山王ホテルなどで修行後独立、墨田区向島にカウンター4席、テーブル席が2つの小さな洋食屋を創業したのが始まりです。父は非常に勉強熱心で独立する以上は絶対にお店を潰さないために原価計算、経営管理、様々な勉強をしてきたと聞いています。

創業店舗は12席、売上をより作る為にデリバリー(テイクアウト)をすれば客席数が増えるという発想で、今では当たり前ですがその当時は珍しい配達も行っていました。しかも配達するスーパークラブに竹竿で宣伝用の旗を付け、配達中にチラシを配布する等アイデアが盛沢山でバイタリティーが凄かったそうです。

そんな努力の積み重ねである程度軌道に乗ってきた頃、銀行から不動産の紹介がありました。それまで店舗と住居が離れていたのが、毎日父母の帰りが遅く寂しいので幼少期を過ごしていましたが、父の念願、家族が一緒に住める(1〜2階が店舗、3〜4階が住居)店舗兼住居の自社ビルを建てました。席数も増え従

うようにする。あとは財務の面をしっかりと掴んで会社を見る。

父は83歳になりましたけど創業した両国の「くに」で月曜から金曜まで、毎日朝から晩まで現場に立ってステーキを焼いています。父はやっぱ現場が好きなんです。厳しい父で社長としか呼んだ事はありませんでしたが、今はお父さんと呼べるような環境になり初めて親子になったという感じです。

#### 今後のスケジュール

##### 第344回 経営セミナー

株式会社やぶやグループ 横瀬 武夫氏  
株式会社奥志摩グループ 中村 文也氏  
株式会社 GUNHOROBOON 松井 敬道氏  
日時：7月29日(火) 14:30〜  
会場：ウインクあいち12001

##### SNS集客塾

株式会社 UN、SON  
代表取締役 櫻井 厘太郎氏  
日時：7月16日(水) 14:00〜  
会場：キリンビール株式会社 会議室

##### 家族会(BBBQ)

日時：8月4日(月)  
会場：リンクテルマー

##### 【予定】

##### 第345回 合同経営セミナー

一般社団法人大阪外食産業協会  
大阪万博「ORA外食パビリオン」  
日時：9月11日(木)  
会場：大阪万博パビリオン

業員も雇い順調に売上を伸ばし、昭和55年頃で月商が1200万円。従業員さんの数もどんどん増えていきました。小学校高学年になると、出前をしたり閉店までお店のお手伝いするなどで、厳しく育てられました。高校に入り、いわゆる反抗期を迎え、厳しい生活から逃げ出すように家を出してしまいました。先輩の家を転々としながら職を探し、運のいいことに住み込みさせてもらえる仕事が見つかりましたが、捜索願が出されていたことで、半年で家出は終わり家に戻りました。厳しかった父も、家出までした事であまり厳しい事を言わなくなりました。19歳の時に母が病気で他界、凄く悲しい思いをしている父を見て、将来は父をしっかりと支えていかなければと強く思いました。

#### ■修行(健作氏)

父の紹介で静岡県で有名な「炭焼きレストランさわやか」に入社しました。当時はまだまだ店舗数も少ない時代でしたが、一大決心して東京から静岡に行く事になりました。

入社して衝撃を受けたことが、従業員さんが本当に楽しそうに働いていることでした。それまで実家で見ると従業員さんは常に悪口や愚痴をこぼしている姿ばかり・・・。社長を筆頭に店長さん従業員さんが「さわやかイズム」という、働く従業員の幸せのため、に働いているんです。挨拶も変わっていて、元気よく、さ

わやかです！って言うと、皆さんもさわかです！って返してくれるんです。最初はびっくりしましたが1週間もすると不思議と慣れました。自分たちが働く会社にポリシーを持っていて生き生きとしている姿は感動しました。お店の木曜定休は珍しかったので理由を聞くと、従業員さん達にしっかりとお休みを取ってもらい、家族との幸せの実現してもらいたいという社長の強い思いで全店木曜定休にしたそうです。

その結果、従業員同士のコミュニケーションが強くなり、会社から言われてからではなく自主的に木曜日を利用して社員・パートさんが集まりお店のキャンペーンや、試食会をしたりお客様に喜ぶ事をみんなで考えて実行していました。

この『さわやか』で働かせてもらって飲食の経営が面白くなり、もっと人の役に立ちたい、もっとお客様に喜んでもらいたい、と思いが強くなりました。気づくと会社からマニュアルを借りて書き写している自分がいました。家出をした10代と随分変わって、自分自身を見つめ切磋琢磨しながら勉強するようになっていました。

### ■ ペッパーランチ誕生

お店を運営していくと、人の心配・人が足りない・いつ辞められるかなどの課題がでてきます。そんな中でアルバイトさんだけで営業出来るようなビジネスモデルを考えられないかと、父が考えてい

テルで大きなパーティーを開きました。パーティーで社長は従業員さんにこれらの夢を熱く語りましたが、夢を語る中で一番びっくりしたのが『上場企業を指します』っと急に言ったことです。誰にも相談はなく突然『上場企業を目指します』と宣言しました。次の日から上場企業になるにはどうしたらいいのか、何から取り組んだらいいのかみんなで勉強が始まりました。

準備・勉強を進めた結果、上場はマザーズを目指す事になります。マザーズは売上・利益というより会社の成長性というのが一番重要で、当時赤字でも上場で得た資金をどのように活用していくのかなど、しっかりとした事業計画を立てれば上場出来るような環境がありました。そこから紆余曲折ありましたが2006年東証マザーズに上場することができました。父が56歳、当時の上場企業の中では最高齢の上場達成者ということで少し話題になりました。上場して一番嬉しかった事は、従業員さん達が住宅のローンが組めるようになったり、車を買うことができるようになったことを大変喜んでくれたことでした。従業員さんの喜ぶ姿が大変嬉しかったです。

### ■ 事件事故

会社の成長性を示すために無理な出店をちよつとした時期がありました。会社が順調になってきたと思つた矢先に食中毒を出してしまいます。ペッパーランチ

た時に、試作中の業務用電磁調理器に出会いました。お客様自身で熱く熱した鉄板でお肉を焼いていただく。これはビジネスになるのではと早速展示会のブースにて、お肉を焼くデモンストレーションをしたところ、「面白いのでは是非ランチサイズをさせてください」と声がかかりました。まだ構想の段階で、店舗も無い。マニュアルも無い。商品も決まっていない。メニューも無い中、話がとんとん拍子に進み、3ヶ月後に神奈川県の大船町に1994年ペッパーランチ1号店が誕生しました。ノウハウも実績も無いのにランチサイズ事業を始めたので、ランチサイズチェーン協会から前代未聞と厳しく叱られてのスタートでした。

1号店は20席ぐらいのお店で、半額セールをしたことで大盛況のスタートでした。繁盛しつつ、マニュアル、メニューなどが揃つた半年後、父は6店舗を次々に出すという暴挙に走ります。父は、美味いものを出していればお客様は必ず来店する。という信念があつたので、ほとんどん出店を進めました。しかし家賃は安いが駐車場が無い、場所が悪い。なのに宣伝もしないので、ふたを開けたら全店赤字になります。このままでは来月はもう会社が持ちませんという状況までになり、従業員さん達に、「このままでは会社が倒産する」事を説明し、全員で会社の立て直しに取り組み事になりました。

はお客様自身で焼いていただく商品なので、表面をしっかりと焼いていけば菌は死滅しますが、当時、角切りステーキという結着剤を使つたミルフィーユ状になつたお肉を提供しており、表面だけ焼いても中に菌があつた場合は食中毒事故を起こしかねない商品でした。そのためお客様にはしっかりと焼いてくださいと当然伝えて提供していたのですが、レアな部分が少ないとったり、鉄板が冷めてて中まで熱が入らなかつたり、原料の中に菌があつたりして全国30店舗のお店で0157を発生させてしまいました。

保健所からの指導が入りお店を臨時休業することになります。そうした事態が発生したことで、資金繰りが追いつかなくなり、それに加えて取引業者さんから現金でしか商売をできませんと言われ困りました。そんな時に関西の食肉業者さんが手を差し伸べていただける事で営業継続できましたが、ゴイングコンサーン(GC注記)という注記がついてしまいました。(2024年8月に解除)。そういったことで金融機関も手を引いてしまふ状況が発生し全く資金繰りの目途が立たない状況になりました。意見の対立から社長と管理本部長(専務)が喧嘩になり財務状況を把握している専務が辞めるとの話になり社長から、建作おまえがやれ！と言われ管理本部長になります。当時管理本部長の権力が強く管理本部

まずは資産の売却、そして無駄な経費をとことん削減しましたが、原材料・質だけは現状維持のまま。値上げをしたりすると「キツチンクに」、「ペッパーランチ」を愛してくれているお客様を裏切る事になると考え、原価を下げるのではなく、むしろ売価を下げてお客様数を増やす作戦を立てました。それが功を奏して、驚くほどの効果がでてお客様に支持していただき3ヶ月という短期間で会社の立て直しに成功しました。

### ■ ペッパーフードサービス入社

ペッパーランチがスタートして2〜3年目に「さわやか」を卒業させていただき、父の経営するペッパーフードサービスに入社することになりました。

ペッパーフードサービスは主にステーキメインのレストラン業とペッパーランチの運営を行っており、私は浅草店のペッパーランチへ配属になりました。周りからは社長の息子が来るね、大変な息子が来るらしいという噂の中で入社です。とにかく謙虚に偉ぶらないことを自分に言い聞かせてましたが2日後、タミングをみていた店長が急に辞めることになり自分が形だけの店長になりました。

いくら謙虚に偉ぶらない行動をしても皆さんに認めてもらえないので、社長に相談すると、とにかく働け！と言われ、朝10時から夜の2時まで30日間3ヶ月働いてみました。そうするとその

のみんなと一緒に辞めると言われましたが、顧問として残ってもらい財務を教えてもらいました。浅草店の店長になつた頃を思い出し勉強し、会社のため従業員のためにしっかりと仕事をやり、社長は営業、私は財務という関係性で親子の良い関係が構築されて売上也回復していきました。

### ■ いきなりステーキ

ブックオフ創業者の坂本氏が俺のシリーズを展開して「俺のイタリアン」「俺のフレンチ」などを一世風靡させていました。そのビジネスモデルが70〜80%の原価でもお客様数があれば収益が取れるというビジネスで、空論的に知ってはいても実際にやっているのを初めて見ました。

食べたいものが最初に出てくる、食欲の心理をつくこのビジネスが大変有意義なやり方ではないかと、社長と一緒に坂本氏のところへ同じような商売をステークでやりたいと挨拶に行きました。そうしたら、俺のステーキの名前を使つていいよ！無料でいいよ！と言われ、一世風靡している、俺の・・・なので、名前を使わせてもらったら大繁盛間違い無しです。しかし父は丁重にお断りし「いきなりステーキ」でやりたい旨を伝えたところ、坂本氏から、俺のステーキはやらないからと応援してくれました。そのような経緯から2013年12月銀座に

姿を見ていた従業員、アルバイトの方々がとても協力してくれるようになり、そのことが今ではとても良い経験となっています。現代で同じ事をしたら労基で大変な問題になりますが当時は緩い良い時代でした。

もうひとつ思い出に残っているのは、ペッパーランチのアルバイトさんに大学生・高校生の子どもたちがいて、修業時代の「さわやか」で働いていた時の話しや、飲食の楽しさを語り、その話にいい意味で影響受けてくれた1人は大学を辞めて当社に就職してくれました。もう30年近く頑張ってくれています。またバスケットボールが好きだった高校生は卒業後実業団で頑張りましたが、後にバスケットボールを卒業し、これからの人生を私と一緒に仕事したいと言ってくださり、今から8年前に入社しました。ペッパーランチ浅草店時代の熱い気持ちでやってきたことでアルバイトさんから社員になってもらえるのは非常に嬉しいことでした。会社に対して自分の仕事へのポリシーを持って楽しく生き生きと働く環境が会社を大きくする過程になると思います。浅草店での経験はほんとうに良い人生経験でした。

### ■ 上場企業を目指す

2000年代に入りペッパーランチの出店も落ち着いた頃、次の手を打たないと会社は衰退していくと考え、思い切つて全店休業にして全従業員さんを集めホ

「いきなりステーキ」を開店することになります。連日多くのお客様に賑わっていたが投資回収が半年でできました。続けて銀座6丁目にも出店しこちらも連日繁盛。まだ2店舗しかないのに翌年には30店舗出店すると父から言われ全社一丸となつてお店をどんどん出していきました。

2014年に30店。2016年に100店。2018年2月に200店。半年後の8月に300店。2019年3月に400店。12月に500店舗達成になります。これだけ出店があると開店の挨拶に行くだけで大変でした。12月だけで50店オープンさせるんです。忙しいというよりこんな出店していいのかなという思いもありました。2017年にはニューヨークのマンハッタンで開店し、最盛で11店舗まで出店。その後ナスダックに上場を目指します。日本で上場しているので大変な作業は無かつたのですが、基準に合わせるとお金がすごかりました。日本ではオンラインで出来る事も全て現地に行かなければならなく経費がすごかりました。そんな中で出店が重なり決算で大きな赤字を出してしまいます。一気に出店をして決算月の前月に大きなお金がどんどん出てしまいました。なるべく計画を立てながら出店を進めないといけないのですが、出店数をメインにして質よりも出店数になってい