

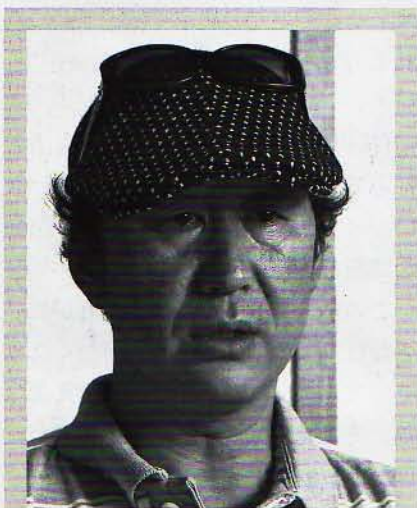


敗軍の将、兵を語る

安田 久氏 [エイチワイシステム社長]

外食の寵児、急拡大に沈む

テレビ番組「マネーの虎」で知られる外食チェーンが破産。
コンセプト居酒屋の草分けで、銀座に地域活性化店舗を作り、高評を得た。
企画力に長けた企業との評判だったが、強気の出店が裏目に出た。



安田 久(やすだ・ひさし)氏

1962年秋田県生まれ。98年にエイチワイシステムの前身であるエイチワイジャパンを設立。同年に刑務所をテーマにしたレストラン「アルカトラズ」を東京・六本木にオープンして大ブレイク。2001年から、人気番組「マネーの虎」にレギュラー出演。2004年には、「食による地方活性化」を旗印に秋田料理店の「なまはげ」を銀座にオープンするなど、外食の寵児として知られる。

エイチワイシステムの概要

2006年4月、安田久氏が設立。ユニークなテーマを持つ居酒屋を展開する。「47都道府県、47ブランド、47地方活性化」をテーマに、12店舗を運営。2008年3月期の売上高は9億7000万円だが、1億円近い赤字を計上。2011年3月期の売上高は約8億円。強気の出店を続けるも赤字が続ぎ、2011年に入って店舗の売却を始める。2011年6月に破産を申請。

2004年から、日本の中心である東京・銀座の界隈に全国47都道府県、それぞれの県別をテーマにした本格的な郷土料理店を出店する計画を推し進めてきました。

飲食によって地方を活性化したい、日本を元気にしたい。「食による地方活性化」を真剣に考えて、生み出したビジネスコンセプトが「47都道府県、47ブランド、47地方活性化」「日本の郷土料理を世界へ」でした。

1号店は私の出身地である秋田県をテーマにした「なまはげ」。銀座に出店した後、「阿波おどり(徳島県)」や「葉隠(佐賀県)」など、8県12店舗まで出店しました。

業績は毎年低迷気味でしたが、それでも株式公開を目指し出店を続けました。ただ、勝負どころの大きな投資店舗が失敗。世界同時不況となった2008年9月のリーマンショックなどの外的環境の変化が外食産業を直撃したこともあり、低迷からの脱却が難しくなりました。

今年3月末に全店舗を売却及び閉鎖。再起をかけて奮闘しましたが、6月末に東京地方裁判所に破産申請をし、決定を受けました。

今回の破綻の最大の原因は、私の経

営者としての認識の甘さにあります。ヒット店舗を作ることは自信がありましたが、管理や経営については経験不足でした。

今は反省の日々です。現場で15年、経営者として13年にわたり、外食の世界で天国も地獄も見てきた経験を生かした仕事がいつかできれば、と考えています。

秋田から上京、下積みは15年

私が外食産業に足を踏み入れたのは、受験の失敗で上京してからです。1980年に出身地である秋田県の高校を卒業したものの、大学受験に3度失敗。進学をあきらめて上京し、外食店で働き始めました。地方出身で受験も失敗。最初はコンプレックスの塊でしたね。

今でも思い出す光景があります。

ある外食店で社員として働いている時のことです。同い年のアルバイト学生は、店まで外車に乗ってやってくるのです。

バイト後はカウンターで待たせていた女の子とデート。一方の私はといえば、1日12時間近く働いて、片づけをしながらその光景を見ているだけ。女子大生のお客さんも多かった人気店で

中規模企業向けERP売上
3年連続

No.1

成長戦略に、ゆるぎない自信。そこに、
MJS 財務大将。

MJSイメージキャラクター：ラモス瑠偉

業績伸長、そして成長の持続へ。

カギを握るのは財務。

MJSの財務大将は経営基盤の核として、あらゆる業種・業態の経営システムをサポート。経営の新たな武器になる

IFRS(国際会計基準)にも対応。

MJSはさらに、6つの強みを連携して、企業をバックアップします。

ブランド 財務に強いMJS。

全国展開 全国30拠点で、地域密着型サービス。

サポート 信頼のカスタマーサービスセンター。

情報量 経営に役立つ高品質な情報を常時提供。

シンクタンク 「MJS税経システム研究所」と連携。

稼働率 サポート、指導でユーザー稼働率100%。

*ミック経済研究所「基幹業務パッケージソフトの市場展望 2010年版」より。年商5～100億円の中規模企業におけるERPシステムの出荷金額ベース。
●財務大将は株式会社ミロク情報サービスの商標又は登録商標です。

経営課題にぴったりのソリューションをお探しなら、

今すぐ

MJS

検索

財務と経営システムのリーディング・カンパニー

MJS

株式会社ミロク情報サービス

敗軍の将、兵を語る

したが、会話の意味もよく分からない。好景気へまっしぐらの大都会・東京で、地方出身の自分が嫌になりました。「人間って平等じゃない」と心底思いましたよ。

「どうして自分は秋田のど田舎で生まれ育ったのか…」と親を恨んだ時期もありました。外車に乗って、横に女性を乗せたい。「絶対のし上がってやる」。そう決心して以降は、現場でどんなに苦しいことがあっても苦痛じゃなかった。

暴力団員に土下座したこともあったし、包丁を持った料理人に追い回されたこともあった。それでも、一獲千金を実現するために、我慢し続けました。

店の現場で15年間働き、いくつかの店で店長を経験しました。自分の店を作って繁盛させる。その下積みの15年でした。この経験がようやく日の目を見る機会に恵まれました。

それが、98年に東京の六本木でオープンした「アルカトラズ」です。監獄を模した店作りで、お客様は囚人という設定です。長年にわたる店舗での経験で、お客様が何を求めているのかを肌で感じ、誰もやっていない店作りをする自信がありました。

絶対にウケる、と確信して出資者を募りましたが、「誰が刑務所で飯を食いたがるんだ」と否定的な意見ばかり。賛同を得られません。それでも必死にお金をかき集めて店を開けることができました。

結果は、世間の予想を覆しての大成功。テレビや雑誌でも取り上げられて、話題の店として連日大賑わいでした。その後は人気テレビ番組の「マネーの虎」に出演し、一躍時の人となりました。厳しかった15年の下積みが花開いた瞬間です。

ところが、2003年に危機を迎え

す。アルカトラズなどの店舗の業績が悪化したのです。コンセプトダイニングでものすごく話題になったし、業績も良かった。悪くなった原因は、同業他社が類似店舗をどんどん出店してきたことにあります。そこで、単なるエンターテインメントレストランの経営に見切りをつけました。

地元・秋田を活性化させたい

次のビジネスモデルを模索していた時、たまたま故郷である秋田の商工会議所から講演に呼んでもらったのです。そこで地元の農家や伝統工芸に携わる方々と話をさせていただく中で、いろいろな悩みを聞きました。

「後継者がいない」「地元の特産品を都心で販売するにも、物流ルートがない」…。どの地方にも共通する、深刻な問題です。

このままでは、昔から受け継がれてきた日本ならではの食文化がなくなってしまうという強い危機感を覚えました。そこでひらめいたのが、「郷土料理による地方の活性化」でした。

当時は郷土料理を出す店は少なかった。ただ、私が考えた郷土料理店は、料理を単に出すだけではなく、同時にその地方ならではの「エンターテインメント」を体感してもらうという今までにないコンセプトでした。

エンターテインメントに感動したお客さんは、その地方へ足を運んで本場を堪能したくなる。地方と東京の間に、「ヒト」「モノ」「カネ」のダイナミックな交流が生まれ、これが地方の活性化につながる。誰もまだ考えていない新しい店作り。この店舗も、ヒットの自信がありました。

都会に憧れ、秋田の田舎に価値などないと思いつけていた自分に、かつて大嫌いだっただ出身地が新たなビジネス

エグゼクティブ・プロフェッショナル人材の
採用をお考えの企業様へ



日経HRの エグゼクティブ 人材サーチ

日経 HR Executive は、ビジネス
キーパーソンへの強いリーチ力を
誇る日経グループのネットワークを活
用した人材サーチ・サービスです。
貴社の経営理念・企業風土・事
業内容・経営課題・求める人物
像を把握・分析し、志の高いエグ
ゼクティブ、プロフェッショナル人材
をご紹介します。

ご紹介人材例

◆経営人材エグゼクティブ

CEO・COO・CFO・CIO・CTO・事業
部長クラス・事業継承人材など

◆プロフェッショナル

金融・IT・エンジニア・メディカル・環境
などの業界専門プロフェッショナル、経営企
画・経理財務・法務・人事などの管理部門
プロフェッショナル、弁護士・会計士・
税理士などの有資格者プロフェッショナル

◆若手次世代リーダー

30代を中心とする若手管理職・役員クラス、
新規事業立ち上げ/再生担当

日経HR Executive が選ばれる理由

弊社データベースに候補者が見当たらない
場合は、日経HR 独自の提携ネットワークから
候補者をサーチ・選定いたします（その
際は数週間いただく場合がございます）。

<手数料> 完全成功報酬型

<http://www.nikkeihr.co.jp/ex-co/>

ご用命の内容により報酬手数料が異なります。
まずは下記よりご相談ください。

お問い合わせ

日経HR
NIKKEI HUMAN RESOURCES

株式会社 日経HR

厚生労働大臣許可 13-ユ-301393

☎ 03-6812-7330

✉ executive@nikkeihr.co.jp



秋田の郷土料理だけでなく、なまはげのショーなどその土地をモチーフにしたエンターテインメントを盛り込んだ

モデルを気づかせてくれたのです。
2004年、きりたんぼ鍋など秋田の郷
土料理を出す店「なまはげ」を東京の
銀座に開きました。

生まれ故郷の男鹿半島の大みそかの
風物詩であるなまはげが、客席を回る。
単に郷土料理を出すだけではなく、シ
ョーアップしてお客さんに楽しんでい
ただく。このコンセプトは大当たりし
て、後に六本木にも「なまはげ」を出
店しました。

郷土の料理や風物詩が東京で認めら
れたということは、過去の自分への贖
罪にもなりましたし、同時に副産物も
手に入れました。全国各地から、私に
講演依頼が殺到したのです。

秋田県以外の県からも「なまはげの
ような店をやってほしい」と期待され
るようになりました。当初は、生まれ
故郷の秋田県を活性化するのが目的
で、秋田の店を全国展開するつもりだ
った。

ところがいつしか、自分の使命とし
て「47都道府県の郷土料理の店を銀座
に構える」と強気の姿勢を前面に出す
ようになりました。

今思うと、今回の破産に至る要因と
して、大きく3つのターニングポイン
トがありました。第1がこの47都道府
県の店作りを狙ったことです。

一般的に考えれば、1つの成功モデ
ルがあれば、そのパッケージを活用し
て同じ店を別の地域に出すのが筋で
す。食材購入にしても、1店舗のため
に買うより数店舗分をまとめて買った
方が安くなる。物流コストも下がった
でしょう。

ですが全国で講演をやっていくたび
に、地方の方の期待が膨らみ、私自身
いつの間にか、全県制覇するのが目標
になってしまいました。

リーマンショックが明暗分ける

鹿児島県、熊本県、石川県、北海道、
福岡県、佐賀県、徳島県と各県の郷土
料理店をどんどん銀座界隈に出店して
いきました。既存店の成功をもって、
新しいコンセプトのお店をまた開け
る。これを繰り返していく予定だった
のですが、予想外のことが起こります。

大規模に投資して2007年にオーブ
ンさせた店に、思うようにお客様が入

経営の先を照らす

情報システムとは？

経営者の期待に応える 情報システムとは？

「経営を見やすく、変化にも自在に即応でき、内部統制・コンプライアンスも確実に…」ますます高まっていく経営者の期待に応えるためには、機能の豊富さや精度の高さはもちろん、安心して長く使い続けられる情報システムを選択する必要があります。

経営者の期待に応えることのできる
これからの情報システムは、

これからの情報システム

で検索してください。

オービックセブン

OBic7
www.obic.co.jp

詳しくはお問い合わせください。

☎ 0120-023-019

敗軍の将、兵を語る

らなかったのです。

店の中央に7mはある大きな水槽でいけすを再現した「函館」の出店には2億円くらいの費用をかけました。この大規模投資の失敗が、結果的に第2のターニングポイントになりました。

47都道府県の郷土料理店を出店するというビジネスモデルを完成させるには、会社の知名度を上げ、投資家を募る必要があった。それには上場しかないと考えました。

上場を実現するためには急ピッチで売り上げを作らなくてはなりません。銀座に2フロアで155坪(約512m²)という函館の出店で、売り上げ急拡大の勝負をかけました。

ところが、言い訳になるかもしれませんが、時期に恵まれなかった。意気込んで出店した函館は平均客単価が8000円という高級業態です。銀座界隈の会社で、接待や宴会に使っていたくことを想定していました。それにもかかわらず、出店後に例のリーマンショックが起こります。これは完全に想定外でした。

勝負をかけた大型出店でこけてしまい、ほかの既存店では黒字の店を多く抱えながらも、函館が足を引っ張り、利益を出せない状況が続きました。今思い返せば、もっと早い段階で店を売却して処理すればよかったのかもしれない。

ただ、このコンセプトのお店は、私1人だけの店ではありません。それぞれの自治体の方の活性化に向けた思いが多分に詰まっています。地域の活性化をうたって出店しながら、「利益が出ないので半年で閉めます」とはどうしても言えなかった。

自分は社会貢献している、日本を元気にしたい。そんな思いが判断を鈍らせたのです。今思えば、私の自己満足

だったかもしれません。経営者としての判断の遅さが、破綻へ向かう第3の要因となってしまいました。

高かった「上場の壁」

函館を出店した当時は、ダイヤモンドダイニングの松村(厚久)君やゼットン(稲本(健一)君といった外食産業の後輩たちが次々に上場を果たしていました。日本中が上場ブームに沸いていた時期でもあります。私も上場できる、いつしかそう思っていました。ただ、そこにそびえる壁は高かった。

上場に向けて本部の体制を整えようとスタッフを増員しましたが、そのコストの負担もあった。本部経費だけで毎月1000万円近くかかっていた。この費用もまた、赤字経営につながってしまいました。

赤字が続いたため、消費税や社会保険料の滞納が続いてしまったのも、破綻の一因です。振り返れば、斬新な店を作るための勉強だけでなく、経営者として学ばなければいけないことが多々ありました。

倒産後、債権者の方から厳しい言葉を投げつけられる場面も当然ありますが、その一方で、こんな私に励ましの声をかけてくださる方もいらっしゃいました。本当にありがたかったです。まだまだ、今後の自分について語るには早すぎますし、そんな身分ではないと思います。

ただ、私の人生はここで終わったわけではない。信頼も一生かけて取り戻したい。

地方の活性化や日本を食で元気にするというかつて思い描いた夢は、今もまだ持ち続けています。どこかでまた、自分の外食産業に携わってきた30年近い知識と経験をその夢の実現に生かせたら、と考えています。