

株式会社王滝は、信州地域の飲食チェーンとして多彩な業態を展開し、信州人の胃袋と心を満たしてきた。コロナ禍で店舗は休業を余儀なくされ、一時は売上が前年比35%にまで落ち込んだ同社が打った次の一手は、危機の渦中でこそ見えた可能性へのチャレンジだった。長いトンネルが今なお続く状況で攻めを加速させた理由について、永瀬完治代表取締役にお話を伺った。

地域密着のドミナント戦略で
ブランドを確立

株式会社王滝の創業は1973年、7坪の寿司屋からの出発でした。**永瀬社長** 信州に生まれ、静岡県の企業に就職したものの、将来の展望が開けませんでした。そんななか、次第に、会社勤めに活路が見いだせないなら事業を起こし、故郷に錦を飾りたいと考えるようになりました。静岡の鮮魚のおいしさに感銘を受け、この味を海なし県で生まれ

育った信州の人にも提供したいという思いもありました。

会社を退職し、静岡で寿司職人として修業を積んだ後、松本で寿司屋を開店しました。高度経済成長期という時代と、繁華街という立地が味方したこともありましたが、当時は珍しかった朝5時までの営業スタイル、家で待つご家族のための巻き寿司サービスにより、深夜まで働くお客さまに受け入れられ繁盛しました。その頃の私にはいざれ年商1億円を目指したいという夢があり、開



コロナ感染拡大を受け、食を軸にしつつも飲食以外の新たな業態開発を企画する永瀬完治代表取締役

店から5年後には法人成りし、その後も無我夢中で切り盛りをしてきました。

——最初のターニングポイントはいつ頃でしょうか。

永瀬 1988年に中央自動車道が長野自動車道と接続し、松本まで延伸しました。これを好機と捉え、鮮魚の安定供給ルートを確立するため築地市場で仕入れ業務を開始、その5年後には仲卸の免許も取得しました。当時、地方の飲食店が築地市場の仲卸免許を取得するのは不可能とされていたが、あきらめずに実績を積み、信用を築いたことが免許取得につながりました。これが「よいものをリーズナブルにお客さまに提供する」という王滝グループの原点となり、ブランド力を高めることができました。

——2000年代に入ってからさまざまな業態で出店を加速させましたが、これはどのような戦略からでしょうか。

永瀬 私には若いうちに大きな市場を見つけられなかったという思いがあり、代わりに地域密着のドミナント戦略をとったと言えます。2000年代には海鮮を軸として

大型回転寿司店や海鮮居酒屋等、さまざまな業態にチャレンジしました。2010年代には「そば処 小木曾製粉所」を立ち上げ、そばの分野にも進出しました。そば事業は大きく育ち、今や事業の大きな柱になっています。

長野県の人口は約200万人ですが、王滝グループの店舗を訪れるお客さまは年間延べ200万人をはるかに超えています。同じジャンルの店舗が近所に2軒あれば両方を訪れることはないでしょう。しかし異なるジャンルの店舗であれば、お客さまは両方の店舗を訪れます。限られた商圏でグループ全体の来客数、来店頻度を向上させるためにさまざまなジャ

ンル、ブランドを展開しています。現在は飲食店だけでなく、ケータリングサービス、スキー場、ワイナリーと事業を拡げ、2020年7月現在で47事業所を構えています。

——事業を急成長させた秘訣はあるのでしょうか。

永瀬 出店拡大は最初が肝心です。1973年に7坪の寿司屋を開店した当初は、自己資金と親族から出世払いで借りたお金だけで開業しました。1号店は小さなお店だったので投資も少なく、そこで生まれた利益を次の投資に回すことができたのが大きかったと思います。スタート時の投資を抑え、投資回転率を高めることが大切です。

——現在はどういった課題がありますか。

永瀬 中期経営計画では主に3つの課題解決を盛り込んでいます。課題の1つ目が「脱・(店内)飲食」、つまり(店内)飲食業への依存度を下げ、強固な事業基盤を構築することです。既存の事業の見直しを図ると同時に、新しい事業についてチャンスがあれば種をまき、育てていきます。

2つ目が従業員の経営感覚を養うことです。(店内)飲食業の良いところは従業員が一国一城の主になれることであり、売上・利益も自分の裁量次第で大きく伸ばせます。一方で、会社が成長するにつれ従業員が安定



海なし県に鮮度を求めて、多岐にわたる飲食事業を展開



市場と食堂が併設された新業態の明るい店内



魚介類や農産物の販売と素材を活かした料理を提供する「王滝マルシェ つきぢや食堂」



東京豊洲市場から直送される新鮮な魚介類

トフォームとすることが目的でした。各自の判断で仕入を行うことで「よいものをリーズナブルにお客さまに提供する」という王滝グループの原点に帰しようという取組みです。豊洲市場の仕入ルートからの新鮮な魚介類や、松本市と生産農家が連携して構築した野菜流通網である「やさいバス」からの地元青果を集め、各店舗の担当者が王滝マルシェから仕入を行っています。

さらに、「各店舗に販売するのであれば、消費者の皆さまにも直接提供すれば危機を打開する1つの策につながるのではないかと考え、未知の領域だった小売業に新たに進出しました。コロナ禍においても社会イン

危機だからこそ 取組みを加速する

—— 今後、飲食業界はどうなっていくのでしょうか。
永瀬 そばや回転寿司の店舗は客足が戻りつつありますが、主としてアルコールを提供する店舗や宴会がメインとなる大型店舗、また、冠婚葬祭向けのケータリング事業は低迷したままです。今後も冠婚葬祭の飲食

については以前と同じ消費に戻ることはないでしょう。一方で、観点を変えればお客さまは今までとは異なる楽しみに気づいたとも言えます。例えば、暑気払いや忘年会をやる代わりに、従業員それぞれが自宅で普段より少し贅沢な食事を楽しんでほしいという企業からの需要は高まっています。自宅で料理をするためのキットや自宅で楽しむ特別な料理の提供といった形で、従来とは異なる新しい楽しみ方を提案できる可能性はまだあると思っています。

—— コロナ禍を経験しての気づきはあるのでしょうか。
永瀬 暗く長いトンネルの中に今もいることに変わりはありませんが、それでも見えてきたものがあります。それはウィズコロナ時代を見据えて思い切ったかじ取りをしなければならぬということです。当社はメイン事業である飲食業への依存度を下げることをテーマに既存事業の再編や新事業への種まきに以前から取り組んできました。コロナ禍を経験して今までの取組みに間違いはなく、さらにスピード感を持って実行しなければならぬと気づかされま

コロナ禍で売上が激減

—— コロナ禍においてどのような影響を受けましたか。

永瀬 4月はほとんどの店舗を休業したため一時期は売上が65%減少しました。通常の店舗のほかにも、例えば当社は長野市と松本市に2店舗のビアガーデンを経営しています。夏の風物詩として毎年お客さまに楽しみにしていただいていたのですが、も

を求めてしまう傾向にあることを問題視しています。王滝グループに就職する人は、将来自分で店を持ちたいと考える人が多いので、そのモチベーションを維持する環境を作り、創業支援やFC展開を通じて彼らの独立を支援したいと考えています。

3つ目は新たな価値の創造です。これまで地域密着のドミナント戦略で進めてきましたが、これを永遠に持続させることはできません。実際、物流網が発達したことで、ナショナルチェーンと競合することが増えています。今後はドミナントが優位にはならないと考え、競合と戦えるだけの価値を作り出す必要があるでしょう。

もちろんこれらも例年通りの営業というわけにはいかず、歯がゆい思いをしました。

またケータリング事業についても、冠婚葬祭で食事をすることはほとんどなくなり、弁当の需要も観光産業の縮小や修学旅行の中止といった影響を受け落ち込みました。メイ

ン事業である飲食業が根幹から揺らぎ、真つ暗なトンネルに入り込み先が見えない状況でした。

—— コロナ禍の初期はどのような対策をされていたのでしょうか。

永瀬 4月、5月は多くの店舗が休業していたこともあり、公的支援制度なども活用させていただきながら何とか乗り切ろうと必死に考えていた時期でした。とにかくチャンスがあれば短期間でも積極的に取り組みました。そのうちの1つがスーパーマーケットでの駅弁販売です。観光客がいなくなったため、駅に卸していた商品をスーパーマーケットで販売しました。雇用維持と食品ロスの低減を図ることを目的としていたため、通常よりも安価に販売しましたが、家で少し贅沢な弁当を楽しんでいただく機会を提供できたと考えています。

また、社員を農業法人に出向させるという取組みも行いました。農業法人から夏場の人手が足りないという話があり、当社の関連会社である株式会社岳都リゾート開発の社員が出向して農作業を手伝いました。社員にさまざまな経験を積ませる観点から、今後も機会があれば異業種との人材交流を続けていきたいと考えています。

10月には「王滝マルシェつきぢや食堂」をオープンし小売業に進出しました。
永瀬 これはもともと経営感覚をもった人材を育成するために、各店舗が独自に仕入を行うためのプラッ

三世代の絆をつなぐ

王滝グループ

株式会社 王滝

本社：長野県松本市笹賀7600-51
代表者名：代表取締役 永瀬 完治
資本金：1,000万円
従業員：478名（P/A含む2020年7月現在）
事業内容：①飲食事業（飲食店・ケータリング等）の経営・企画・運営
②物流・小売事業
③そば製粉・製麺工場の運営
④小木曾製粉所フランチャイザー

会社創業：1973年
ホームページ：https://www.ohtaki-gp.jp



「ウィズコロナ時代を見据えて思い切ったかじ取りが必要」と新たな価値創造を目指した取組みを加速する永瀬社長

した。

——「思い切ったかじ取り」という言葉がありました。今後の事業展開にどのように反映されていくのでしょうか。

永瀬 既存事業については、不採算店舗の閉店を予定しています。一方で成長を期待しているのが、そば事業です。従来の生そばを提供する「そば処 小木曾製粉所」の展開に加え、冷凍技術を生かし、物流面、品質面、技術面の効率化を図り、自社製粉の二八そばを提供する「小木曾屋玄治郎」のブランドを新しく展開することになり、すでにパーキングエリアに1号店を開店しています。「そば処 小木曾製粉所」についてもコ



自社製粉の二八そばを提供する「小木曾屋玄治郎」1号店



今後の事業拡大に力を注いでいる「宅配・ケータリング事業」

ナ禍が影響し出店ペースが落ちついています。力のあるフランチャイジーは着実に出店を続けています。2023年の創業50周年には50店舗体制を目指し取り組んでいます。また、2014年には台湾に会社を設立し、そばを中心に展開しています。多店舗展開までは至っていませんが、市場としては手ごたえを感じており、改めて戦略を練っていききたいと考えています。

宅配・ケータリング事業の拡大にも力を入れています。駅弁の製造販売や仕出しについて事業譲渡を受け、既存メニューを受け継ぎ事業を展開していくことになりました。引き続きいだ店舗を足掛かりに、中南信・

南信・辰野箕輪のエリアにも店舗を設けて拡大していく予定です。そば事業に次ぐ大きな柱になると見込んでいます。

新たな価値創造を 次の世代へ託す

——事業承継についてはどのような準備をしていますか。

永瀬 当社は2023年で創立50周年を迎えます。その節目に次の世代に事業を引き継ぐことを目標とし、さまざまな取組みを行ってきました。しかし想定外であるコロナ禍が発生したため、立て直しを見届けるまではトップとしての責任を全うする気持ちでいます。

現在の当社の店舗の客層は、中高年を中心としたファミリー層ですが、これからは若い世代の支持を得る必要があると考えています。そのためには私の思想だけではなく、若い世代の発想、価値観を取り入れ、また、ウィズコロナ、アフターコロナを見据えデジタル化を推進していくことが求められていると感じています。

——公庫に期待することをお聞かせください。

永瀬 特に今回のコロナ禍の初期に

は、国の政策を踏まえいち早く対策を提案いただき、感謝しています。現状では当社だけでなく、どの企業も疲弊しています。この状況を打開するには、コア事業以外の不得意な部門は切り離して他の企業と連携していく、そしてコア事業に必要なものについて外部の資源を取り入れていくことが大切になってきます。企業の垣根を超えて胸襟を開いて話し合っていけば、ピンチをチャンスに変えることは可能です。全国、そして海外に情報網を持つ公庫にビジネスマッチングの対象となる企業をご紹介いただくなど、引き続き支援をいただき、強みを伸ばしていきたいと考えています。

——最後にコロナ禍の影響を受けながらも事業継続に取り組む中小企業経営者のみなさんにメッセージをお願いいたします。

永瀬 当社はまだ未熟ですが、この困難な状況の中でも一歩前に出て戦っていく意欲はありと自負しています。厳しい環境で果敢に挑戦を続けている全国の企業の皆さまと情報交換しながら、100年に1度のこの危機を共に戦っていきたいと思っています。

(聞き手 ライター 山際 貴子)