

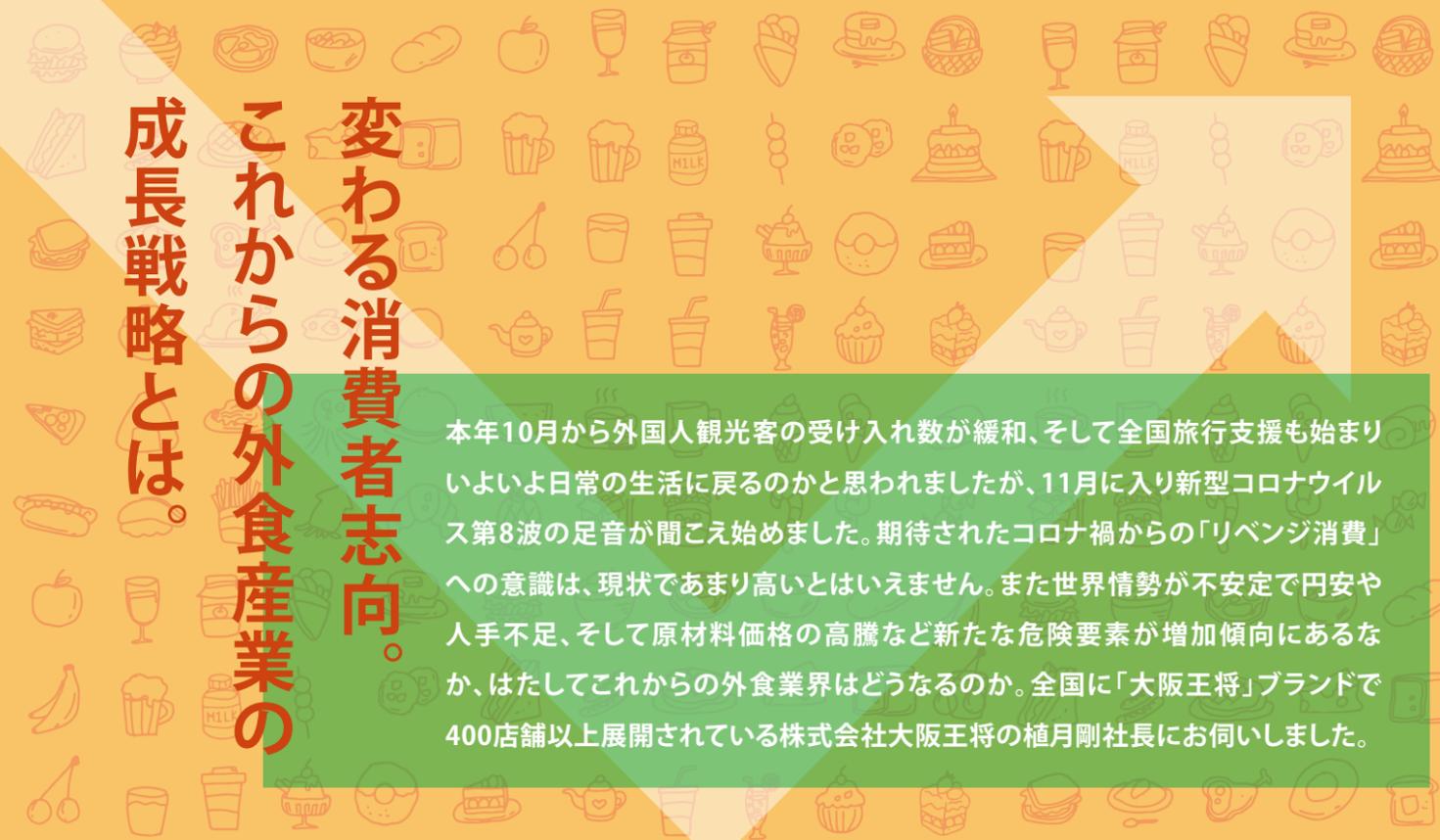
株式会社イトアンドホールディングス 取締役  
株式会社大阪王将 代表取締役社長

植月 剛

PRI・O  
トップ対談

大阪府印刷工業組合 理事長

浦久保 康裕



変わる消費者志向。  
これからの外食産業の  
成長戦略とは。

本年10月から外国人観光客の受け入れ数が緩和、そして全国旅行支援も始まりいよいよ日常生活に戻るのかと思われましたが、11月に入り新型コロナウイルス第8波の足音が聞こえ始めました。期待されたコロナ禍からの「リベンジ消費」への意識は、現状であまり高いとはいえません。また世界情勢が不安定で円安や人手不足、そして原材料価格の高騰など新たな危険要素が増加傾向にあるなか、はたしてこれからの外食業界はどうなるのか。全国に「大阪王将」ブランドで400店舗以上展開されている株式会社大阪王将の植月剛社長にお伺いしました。

コロナ禍で都心大型店を次々閉店、郊外へ活路を見出す

**浦久保:** 光明こそ見えてきているものの、いまだ収束に至っていない新型コロナウイルスによる感染症は、特に日本の外食産業に大きな打撃を与え続けてきました。感染の拡大期には客足が鈍化し、緊急事態宣言の発出下では時短営業や休業も余儀なくされてきました。

酒類の提供を原則停止とする措置までとられ、状況が変わるたびにその対応に苦慮されてきたと推察いたします。まずはコロナ禍の初期段階の対応についてお話しただけますでしょうか。

**植月:** 2020年4月に初めての緊急事態宣言が発令され、何もかもが入手困難になってしまいました。特にマスクがないと店舗運営に支障をきたす恐れがありましたので、第一にマスク確保に奔走しました。1店舗あたりの従業員が約30名おりますので、使い捨てマスクに工夫を凝らして継続的に使えるようにしていました。あとは飛沫防止パネルの設置など、限られた営業時間のなかで従業員が安心

して働ける環境を整えました。しかし緊急事態宣言下で都心部は閑散とした状況に陥り、売上げが激減しましたので出店戦略を根本から見直しました。

コロナ以前は直営店を含め繁華街への出店を積極的に展開していました。都心部の大型店は数百万円単位の家賃がかかるものの、深夜営業、インバウンド需要、アルコール需要もあり、他店よりも大きな利益を確保することができていたからです。しかしコロナ禍で毎月大幅赤字が続くことが明らかだと踏んで、2020年の夏には池袋・新橋など都内の大型6店舗を年内に閉店することを決定。それに代わって郊外の帰着駅周辺に小型店を新たに開店していくという戦略に切り替えました。

**浦久保:** コロナの初年から早期に出店戦略を切り替えたことに驚きました。帰着駅の小型店戦略に切り替えた裏付けなどお聞かせいただけますでしょうか。

**植月:** コロナ前の2019年に大阪王将は50周年を迎え、大阪王将のあるべき姿について議論を交わしました。厚労省の2016年調査によると、日本には中華料理店が約55,000店舗あり、68%は個人経営で60~69歳が約30% (50歳以上で約74%) という数字が出ていました。またその70%は後継者が不在で、10年後には15,000店舗が閉店に追い込まれるだろうと予測されていました。

大阪の京橋で街中華として創業した大阪王将の原点に戻ろう。地域に密着した街中華の火をともし続けようと考え、2018年末に西五反田店をリニューアルオープンしました。看板は創業当時の黄色にするなど、創業時への原点回帰にこだわりました。

大阪王将は直営・フランチャイズを含め全国に約400店舗ありますので、コロナの影響をあまり受けていない立地条件を読み解くことができました。食品スーパー周辺の住宅地で、2万人程度の帰着駅の小型店は売上げの落ち込みが小さく、先述した原点回帰の流れもあって出店戦略を切り替えました。

## 地域の声に呼応するのが街中華の原点

**浦久保：** 外食市場規模(2022年4~7月)の合計を見ますと、対前年同期比68.5%増と大きく回復。コロナ禍以前の2019年と比較しても73.1%まで回復したとあります。コロナ禍になり、約3年が経過するなかでさまざまな変化が起こり、そしてその一部はライフスタイルに定着。飲食などのデリバリーやテイクアウトサービスがごく普通となりました。コロナ初期から現在に至るまで、御社の商品の売り上げ構成比率の変化や新たに展開をされたサービスについてお聞かせください。

**植月：** 外食チェーン店は「同一商品・同一価格」で効率化を図ることが一般的だと思うのですが、大阪王将ではコロナ以前から、地域特性に合わせた「マイクロマネジメント」を導入しています。店舗ごとにメニューや価格も違えば、味も微妙に変えています。餃子の味だけは唯一変えていないといっても過言ではありません。店舗によって

はオムライスやカレーライス、ナポリタンまであります。中華料理店のこだわりとして、オムライスのベーコンをチャーシューにしたり、カレーも中華らしくラードで炒めたりして特色を出していますので、売れ筋のメニューになっています。

直営店舗の新規オープン前には必ず「ご近所様重役会」というイベントを開催しています。地域特性を把握するため、地域のオピニオンリーダー的な方に参加していただく試食会です。もちろん私自身が店舗に出向いて生の声を聞いていくのですが、そのなかで出た意見をオープンまでに可能な限り再現させる努力をしています。その甲斐あってか、このイベントに参加してくれた人達は大阪王将の応援団になって、多くの友人を連れて来てくれるんです。「この料理は私の声が反映されてる」って、自慢げに話されているシーンが目につきます。最初は何を言われるのか怖かったのですが、これが街中華の原点ではないかと振り返って思います。

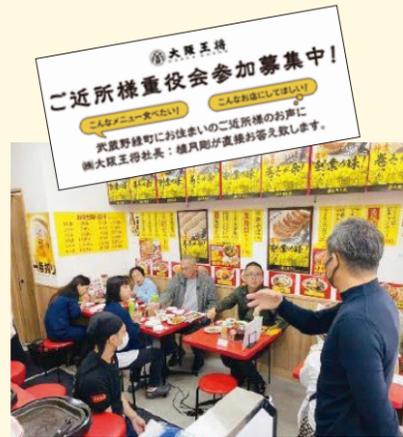
## 笑顔あふれる街中華で地域活性化に貢献

**浦久保：** 各業界ともコロナ前と後では「7割市場」になると言われています。我々印刷業もやはり同じようなデータが出ています。先ほど伺いましたように外食業界においてもコロナ禍による消費者の「食」の意識と行動の変化が起こりました。7割市場に対して提供スタイルを多様化させることは、コロナ禍の収束がまだ見えない現状では重要であります。しかしながら「飲食店」として本来取り組むべきは「わざわざ来店していただく価値」をとらえていくのか?だと考えます。御社のコロナ収束後の未来に向けての商品、販売戦略についてお聞かせください。

**植月：** コロナ禍でデリバリーが定着し、自宅でも何でも買える時代になりました。

その反面で孤独を感じる人が3割になったといわれています。飲食店の再来店の理由として、昔はQSC(クオリティー、サービス、クリンリネス)と品質がトップでしたが、今ではSQCとなり接客が最優先されるようになりました。飲食店は空腹感を満たすだけの場所ではなく、居心地のいい接客サービスを提供できるよう、大阪王将ではホスピタリティー室を開設し、おもてなしを提供していくことに注力しています。

2021年8月には「この店の味、想いを受け継ぐ」として継承店舗を東京都武蔵野市に出店しました。これは地元で愛された老舗の歴史・文化を継承する「街中華」をコンセプトにしています。東京都武蔵野市にあった「栄楽」は63年間続いた中華



ご近所様重役会の様子

返って思います。

コロナ禍で出店戦略を見直して見えてきたのが、テイクアウト需要の増加でした。郊外帰着駅周辺の小型店を増やすなかで、2021年には従来店舗と違うレイアウトにした「お持ち帰り特化型店舗」を増やしてきました。コロナ以前、帰着駅周辺の店舗のお持ち帰りは売り上げ構成比の約20%でしたが、現在では約40%にまで引き上げることができました。イトインのお客様が減少した分をテイクアウトがカバーするカタチで、コロナ以前の売り上げ状況に戻りつつあります。

料理店ですが、オーナーが古希を迎えたのを機に幕を閉じました。大阪王将が栄楽の魂とこの街の絆を、これからも守り続けたいという思いがあって「大阪王将 武蔵野緑町永楽店」を出店しました。後継者問題に直面する名店の味を絶やすことなく次代へ受け継ぐ一助となるとともに、笑顔あふれる、活力みなぎる店舗を作ること、地域活性化にも貢献していきたいと思っています。

栄楽の看板メニューだったカレーライスや生姜焼きのレシピを承継し、時には大阪王将なのに栄楽のロゴ入りのお皿を使うなど、新しい街中華に向けてチャレンジし続けています。



大阪王将 武蔵野緑町永楽店として生まれ変わった店舗と栄楽のレシピを継承したカツカレー

**浦久保：** 未来の店舗を考えると、DXの活用も大切なテーマだと考えます。また、固定費の軽減の観点からもAIなども活用しながら、店舗運営の省力化・効率化を図ることも重要です。今、飲食業界全体として、短期的に見れば非常に辛い時期です。しかし中長期的に見れば、外食産業の新しい歴史が始まる転換点にもなると考えますが、この分野における御社の戦略をお聞かせください。

**植月：** 私は何でもデジタル化して効率化を図ることに否定的です。もちろんアプリやキャッシュレスなど、世の中の流れに乗ったサービスは積極的に取り入れています。

全国400店舗のナショナルチェーンとして我々本部が裏方でDXを駆使して効率化を図り、個々の店舗では対面でコミュニケーションを深めていくことが重要だと思っています。私たちはセントラルキッチン(CK)※を含めたものがDXだととらえています。既に群馬県羽生市にCKを確保していて、首都圏限定での運用を予定しています。

また看板メニューの餃子のマイクロマネジメント化に挑戦しようとしています。これま

で大阪王将の餃子は、価格は違えども全店統一レシピを守ってきましたが、ここにメスを入れようと画策しています。餃子は関西では主菜ですが関東では副菜なんです。小粒で薄皮のパリッと仕上げた首都圏限定餃子など、地域特性に合わせた新たな餃子の開発に着手していますのでご期待ください。

冷凍食品はコロナ禍で一段と需要が高まっていますので、肉餃子をはじめ天心・お惣菜・米飯から麺類まで、おなかいっぱい幸せと、楽しさ、健やかさ、便利さをお届けする努力をしています。

**浦久保：** 今回の対談で特に印象に残りましたのは、顧客が飲食店を選ぶ視点が今では接客が最優先されるようになり、単に空腹感を満たす場所ではなく居心地のいい接客サービスを求めているということ、ナショナルチェーンでも地域特性に合わせた個店単位のオペレーションを行っているという点です。安心安全を提供することは当然としたうえでお客様とお店のコミュニケーションを充実させ、地域になくならない場所として愛され成長していく。コロナ禍がもた

らしたさまざまな変化の中でも特に人と人とのつながりや地域を思う気持ちがさらに強くなり、通勤するために住む場所ではなく生活する場所として大切に。その中で飲食店は何をすべきなのかを考え、実践される大阪王将の企業姿勢に感銘を受けました。中小零細規模がほとんどである私たち印刷業はまさに地域密着型で、地域に応じたサービスを担うことで今まで成長してまいりました。

大阪王将様が50周年を機会に創業の原点である地域になくならない街中華として新たな挑戦をされる。このことは私たちも同じことがいえまじ、改めて私たちに求められているものは何なのかをはっきりと認識しなければなりません。私たちが提供するの紙にインキを転写した工業製品ではなく顧客が望むコミュニケーションを実現するためのツールであり、そのコミュニケーションをさらに進化させるために共に考えるパートナーとしての存在でなければなりません。本日はお忙しいなか、多くの学び、気づきがある対談をさせていただき誠にありがとうございました。

※飲食店や病院・学校・福祉施設など複数の提供先の調理を集中的に、大量に調理することで、食材原価の低減、味の均一化、厨房現場の業務削減や効率化を実現する集中調理施設のこと。

## PROFILE

植月 剛

1972年7月13日生まれ(50歳)。1995年3月龍谷大学(社会学部 社会福祉学科)卒業後、大学4年生の時に阪神淡路大震災の被災地への炊出しボランティアとして参加。大阪王将の炊出しをお手伝いしたことをきっかけに、大学卒業後1995年4月大阪王将食品株式会社へ入社(現:株式会社イトアンドホールディングス)。中華、ラーメン、イタリアン、お寿司、ペーカリーなど外食業態の立ち上げを経験し、フランチャイズビジネスの基礎を学ぶ。その後アジアを中心とした海外事業展開を担当。帰国後は国内外食事業の拡大に注力。2019年4月常務取締役を経て、2020年10月株式会社イトアンドホールディングス 取締役 兼 株式会社大阪王将 代表取締役社長に就任。