

時代に先駆けた19人 外食産業を創った人びと

外食産業を創った人びと」編集委員会

発行 日本フードサービス協会
発売 ㈱商業界 03-3224-7477

㈱商業界のご好意により本書に掲載の千里第二小卒業生二人分を転載させて頂きました。

全収録者19人の内、千里第二小卒業生が二人も取り上げられたことは非常に有意義で有難いことです。

現在なら著名作家特集があれば、筒井康隆氏や高村薫氏が取り上げられそうです。

14 三分一克美さんより以下のお手紙とともに、分厚い本文のコピーが送られてきたのでお手紙とコピーを掲載いたします。

古い切り抜きを整理してましたら同封の「外食産業を創った人びと」9 藤田田さん、14 田中（宇野）博さんの記事が出てきました。

一九七〇年代前半、千里山会立ち上げの頃、同級生藤田翠君のお兄さんの田さんと、同級の田中（宇野）博君とは人形町の京樽本店で何度も落ち合い、千里山会の打合せをしました。然しいつも最後は二人の仕事の話が酒の肴になりました。田さんは「一個100円のハンバーガーで1,000億円売り上げる」と大風呂敷。方や田中君は「日本一の寿司屋になるんだ」と頑固に主張。喧々諤々賑やかに、お互いの壮大な夢を語るのが常でした。

1975年に私はNY転勤となり日本を離れましたが、1980年に帰国しましたら、「二人とも夢の実現に快進撃中で驚きました。あの熱気の時代が、切り抜きから懐かしく思い出されます。千里山の腕白坊主が「時代を駆け抜けた」のですね。千里第二小学校は様々な人を育てたのだなとつくづく思います。

2018年12月22日 三分一克美

本書は外食産業に新しい業態を立ち上げたり、衰えた老舗に大改革を行い懸命の努力の末、新事業に成功するまでを取り上げております。マクドナルドがアメリカ本社の直接管理になったり、京樽が吉野家の傘下に入ったことについては一切触れておりません。京樽の「寿司お持ち帰り店」は現在東京でも鉄道の駅近にたくさんのお店があり、昔通りの「茶巾寿司」や「京風寿司」を買うことが出来ます。

「外食産業発足当時から「売れて」、「喜ばれて」、「儲かる」ことが目標にされてきました。

しかし外食産業確立以来四〇余年が経ち、業界を取り巻く環境も変わってきました。吉野家の赤字転落が大きく報道されました。大きな原因は人手不足による人件費の高騰にあります。原材料費、物流費の高騰や顧客の嗜好の変化など、この業界を取り巻く問題は多いようです。

吉野家も以前のBSEによるアメリカ牛の輸入禁止を、厳密な在庫のコントロールや豚井の導入などでなんとか乗り越え、現在も献立の種類を増やしたり、券売機導入などに取り組んでいるようです。

小生の経験ですが45年前初めて東京へ転勤、神田駅前の大衆酒場に連れて行かれました。これが本書で田中博氏の直後に取り上げられている飯田保氏の「テナライド」の前身となる「天狗酒場」でした。

北海道直送の毛ガニがドンと丸ごと一杯、大阪では食べたこともない毛ガニを、味噌から足の先までしゃぶり尽くしました。若手の安月給でも払える飲み代、他のつまみも種類が多く、魅了されて病みつきになりました。

現在は飛躍的に支店数が増えていますが毛ガニは勿論看板料理、つまみも種類を増やし、女性も気軽に入れる店として盛業中ようです。業界の問題に早くから取り組み、お客の好みに応えているのがその理由だと思います。

（編集部 奥田陽一記）

外食をファッションにした男



日本マクドナルド
藤田 田

日に幾度となく、藤田田は愛用の脚付き望遠鏡を覗き込んだ。銀ブラを楽しむ人びとを、ビルの六階、地上二〇メートルの角部屋から、ガラス窓越しに鳥瞰できる。消費者の流れの行く先、欲望の在り処を観察する、神の視点を手にしていた。

銀座中央通りの斜め向かい、四丁目交差点にズーム・イン。三越百貨店の一階にフォーカスを合わせると、つい先週までショーウインドーがあった場所に、忽然と出現した「マクドナルド」。そして店前を埋める黒山の人だかり。レンズがとらえる賑わいの映像を凝視しながら、藤田は暗たんとしていた。

滑り出しは大好調、日商一〇〇万円、とマスコミには発表した。が、事実は違う。三〇万円にも満たなかった。ウインドーショッピング客が大半だったのだ。

藤田は自問した……人生で初めての挫折となるのか、この俺が失敗したというのか、銀座随一の貿易商を築き上げたこの俺が？ やはり一号店を銀座にしたのが間違いだったのか？

早熟の少年時代

藤田は一九二六(大正五)年三月十三日、五人兄弟の次男として大阪・城東区で生を受けた。

名付け親はクリスチャンだった母・陸枝。田は口の中に十字架が入っている、話すこと、口にすることを神に守ってもらえるように、との願いを込めたものだった。

父・良輔は英国系企業に勤める電気技師で、家には外人客の来訪が絶えず、藤田も幼時より英会話力と国際感覚を自然に身に付けていった。小学校、中学校と首席を通し、しかも周囲が手を焼く腕白坊主。後年、希代の剛腕経営者となる素地は、既にこのころから醸成されていた。

旧制松江高校に進学。よく言えば自由と革新の、有り体に言えばパンカラの校風の中で、応援団の団長として弁論術と蛮勇を鍛え上げる。

クラス総代として早口の大阪弁で正義の主張をまくし立てる。義理人情に厚い、無邪気な人間性のほとばしりが、周囲を魅了してやまない。

松江に進駐していたGHQで通訳のアルバイト。これがきっかけで、大国アメリカの資本主義の豊かさ、合理的・科学的な考え方に開眼することとなる。

一九四八(昭和二三)年、東大法学部入学。勉学の傍らGHQで通訳。親しくなったユダヤ人軍曹から利殖術とビジネス哲学を学び、雑貨輸入に手を染め大儲けする。焼け跡闇市の混乱期を背景に、藤田はユダヤ商法の極意を磨き上げる。

一九五〇(昭和二五)年、二十四歳のとき未だ東大三回生の身で藤田商店を設立。朝鮮戦争による特需景気の中で非凡な商才を発揮し、羨望と蔑視の混じった称号を与えられ、「銀座のユダヤ商人」と呼ばれる。

仕事は女性を対象とした宝石と高級ブランド服飾品の輸入。クリスチャン・ディオールの代理店契約を獲得、これが縁で三越百貨店・岡田茂との知遇も得た。東京タワーと大阪花月劇場に蠟人形館を開設し、大ヒットさせもした。いずれも後のマクドナルド開業の布石となる事柄である。

レイ・クロックと意気投合

藤田商店と米マクドナルドとの出会いは、ささやかな偶然の産物だった。

一九六九(昭和四四)年三月、日本政府は外食業資本の一〇〇%自由化を施行した。これを受けて、当時、既にアメリカ最大の外食チェーンを築いていたマクドナルド(当時一五〇〇店)のレイ・クロック社長も、日本での提携先を探していた。

日本の大手スーパーや有名本社との交渉が始まったが、本社との稟議を経なければならぬ日本のスローな商習慣に、クロックは辟易していった。窮地を救ったのはマクドナルドの三人の創業者の一人、ジューン・マルティノだ。ジューンの住居はシカゴのV.I.Pエリアにあり、その隣家の住人が、藤田商店アメリカ支社長であるユダヤ人、ダグ・マイコラスだった。この伝手でジューンは異端の貿易商・藤田の存在を知り、クロックに会うことを進言する。

藤田は、乗り気ではなかった。実際にハンバーガーを食べても、消極的な結論しか出せなかった。貿易で年商五〇億円を商うまでに名を遂げた俺が、いまさら食い物商売を? しかもこんな一個一五セン

トのジャンクに後半生を捧げる?

クロック六十八歳と藤田四十四歳、マルチミキサの行商から始め米国最大の外食企業を築き上げた立志伝中の巨人と、アメリカでは無名の武闘派ビジネス青年。初対面にもかかわらず、両者は互いに魅かれる運命的な磁力を感じ合った。

強気の契約条件

意気は投合。しかし交渉力では藤田が一枚上手だった。もともと決裂しても、失うものは何もない。むしろ破談を狙って無理難題をふっかけた観すらある。提示した契約内容は……。

合併会社の出資比率は五〇%対五〇%だが、経営権・人事権はすべて藤田に帰属する。米本社からアドバイス(助言)は受けるがオーダー(命令)は受けない。ロイヤリティは一%。収益はすべて日本での再投資に回す。契約期間は三〇年とし、満期時の再契約に際して選択権(オプション)は藤田個人にある。

戦勝国が敗戦国に一方的に、無条件降伏を押し付けるに等しい破格の条件だ。結末は? 藤田に直接語らせよう。

「クロックはこう言ったんです。『OK、それでやろうじゃないか』。そして『お前の手を見せてみる。俺の手は若いころに工場で働いて薬指を一本失っている。それでもここまで来れた。お前のは全部そろっている。それなら、俺以上に大成功できるに違いない。必ず日本で成功させると約束すること——これこそが契約条件だ』と」

トリック作戦

合併契約の締結調印は一九七二(昭和四六)年一月十六日。翌二月からシカゴ本社内のハンバーガー大学へ発起人の一人となる加藤義明を派遣した。四月には大田区雑色の第一屋製パン(日本側資本の半分は同社が出資)敷地内にハンバーガー大学を開設。ここで一号店のノックダウン実験(建設シミュレーション)を開始。五月一日、新橋一丁目住友ビル六階の藤田商店オフィス内に日本マクドナルド設立、一号店開業予定の七月が迫った。

一号店予定地として米本社に報告したのは、銀座、東京タワー、赤坂、茅ヶ崎の四カ所で、この中で銀座が最有力。三越百貨店の旧知・岡田茂を口説いて、名門デパートの軒先を借りる先例のない約束を取り付けたことによる。

アメリカから早速クレームが来た。マクドナルドはすべてサブバンプン(郊外)立地。モーターゼーションの進展と歩調を合わせて拡大を遂げた歴史を持つ。ダウンタウン(都心)出店などともない、というわけだ

だが、藤田には確信があった。

「日本のモーターゼーションはいまだ端緒に着いたばかり。外来文化というのは、その国の中心から入っていないと普及しない。常識を逸脱したモノでも、銀座でヒットさせれば全国が注目する。一号店はなんとしても銀座でなければならぬ」

そこで藤田は一計を案じた。一号店は茅ヶ崎で進行中、安心して開店セレモニーに光臨されたし、と打電する。

実際に茅ヶ崎(旧パシフィックホテルの近隣)は建物も完成したのだが、営業認可に市議会の横槍が入り、暗礁に乗り上げていた。これを奇貨とし、一号店銀座作戦は社内に箝口令を敷いた極秘状態で準備が進められた。

三九時間で開店

クロックは日本進出の快挙を祝うべく、自家用一五人乗り双発ジェット・グラマンG2で七月十八日、来日した。シカゴ、ハワイ、ウエーキ、グアムを経由して羽田への長旅の後、クロックが目にしたものは……。茅ヶ崎は致し方のない事情でキャンセル、実は銀座だと明かされたが、店はいまだ影も形も存在しない、開店は二日後に迫っているというのに！

この現実——全幅の信頼を寄せた藤田に裏切られた絶望感から、クロックはホテルオークラの一室に引き込まってしまった。怒り心頭、生涯最悪の日となったであろうことは想像に難くない。

三越百貨店がクローズする日曜の夜六時から、休館日の月曜を挟んで火曜の営業が開始される午前九時まで、正味三九時間。これが一号店建設のタイムリミットだった。

七〇名の建設スタッフを動員し、日曜夜に看板が落下するというアクシデントはあったものの、二二坪、客席無しの馬券売場スタイルの店舗は、七月二十日、火曜日の朝十一時に、テープカットに漕ぎ着けた。鉄を手にしたのは藤田とクロックだった。

人を欺くかに見える藤田のトリックだが、苦労人のクロックは、それが藤田一流の人を楽しませるユーモアとサプライズに満ちた手品であると理解した。その後、日本式の立地戦略が成功するとともに、ダウンタウンでの出店を米本社でも採用することとなる。

ファッションを売る

銀座店は投資三〇〇万円、初月売上げは四〇〇万円、わずか一カ月で元を取ってしまった、とマスコミは報じた。翌年十月二日には、日商二二二万円の世界新記録を樹立した、とも社史には刻まれている。後者は事実だが、前者はこれもまた藤田のハッタリに満ちたトリックだった。

「続けて出店した代々木店(七月二十四日)も大井町店(七月二十五日)も全く売れない。外には泰然自若を装い、内面は累積赤字に悶々、というのが実情でした。出店計画をそこでストップしたんです」

前出の加藤が証言する。彼は初代ハンバーガー大学長を務め、初動時には現場から本部への売上報告を担当していた。

「好業績を続つたのは、プライドが許さない、というより、不安を乗り越えるためでしょう。思いは真実になるということ自分を信じさせる自己催眠の天才でしたから」

打ち出したテコ入れ策は、「ハンバーガーを売る」から「ファッションを売る」「楽しさを売る」「大人から子供へ」という発想の転換だった。

マスコミを味方に

立ち食い、歩き食いは格好よくてトレンドイなことなんだ、行儀が悪いことではないんだ——こんなイメージの浸透を、博報堂によるマスコミ動員作戦で展開した。前年八月からスタートしていた歩行者天国では دونالد 人形が愛嬌を振りまいた。舗道に置いたゴミ箱をサンキューボックスと名付け、テール代わりに寄り掛かるのがお洒落なんだ、と錯覚させもした。

「人は十二歳までに食べていたものを一生食べる」「大衆の二ミリ先に行く」「ハンバーガーの味が分からんやつはゴリラかチンパンジーだ」等々、藤田の口から飛び出す大阪弁丸出しのアジテーションが、大本営発表のごとくに競って報道され、消費者の関心を引きつける。

変化した消費行動の目的地に、マクドナルドの店舗がある、という巧妙な仕掛けだ。人を煙に巻く偽悪的なまでの自己演出によって、藤田は日本のハンバーガー市場を半ば強引にこじ開けたのである。雌伏の一年余を経て、破竹の快進撃の幕が切つて落とされる。

一九七二(昭和四七)年七月、京都・藤井大丸に関西進出第一号店。七三(昭和四八)年六月、名古屋に中部一号店。七五(昭和五〇)年、年商一〇〇億円突破。七七(昭和五二)年、日本初のドライブスルーを環八高井戸店で開始。七八(昭和五三)年、世界五〇〇〇号店を江の島でオープン。八四(昭和五九)年、年商一〇〇〇億円達成。九〇年(昭和六五)年、山形県一号店の出店により全国全県制覇。九一(平成三年、年商二〇〇〇億円達成。九七(平成九年、年商三〇〇〇億円突破…… 現在の国内店舗数は四〇〇〇店舗、年間来店客は一億人に上る。いずれのシーンも例外なく、藤田の並外れた意志と情熱に彩られている。

この間にも、ウインピー、バーガーキング、バーガーシェフ、A&W、ホワイトキャッスル、ハーデイズ、アービーズ等々名だたるハンバーガー企業が日本に上陸し、マクドナルドの鉄壁の前にあえなく敗退していった。彼我の間に、先手必勝というだけでは説明できない、どんな差があったのか？

「外資系でなく外技系と呼んでくれ」マクドナルドは外食業ではない。高速加工食品販売業だ——藤田の言葉には、米本社で構築済みのシステムについては一切の翻訳を排除する、との決意が読み取れる。銀座上陸の前々年、七〇(昭和四五)年七月、アポロ一号が月面着陸したこともあつて科学機械文明の

底力を信頼し、ハード面には手を付けなかった。

日本流、藤田流の味付けを施したのはソフト面だ。人を引きつけ人を動かす、たぐいまれな人心掌握術だった。両輪を明確に区分し、強大な推進力を引き出したのである。

勝てば官軍

独り勝ち状態を評して、藤田は「一強百弱は世の常、寡占化は資本主義の宿命、勝てば官軍」とうそぶいてみせる。

老獪、山師、拜金主義者、冷徹なユダヤ商人、大言壮語、詭弁の魔術師、浪花節でハンバーガーをくろんだ男……。毀誉褒貶を欲しいままに、二〇〇四(平成一六)年四月二十一日、クロックとの約束に盛り込んだ三〇年の刻限を守るかのように、藤田は逝った。「人間の文化の一サイクルは三〇年」と見極め、身をもって全うしたのだった。享年七十八歳。

今でも、「日本人の黒髪を金髪に染めて見せる。このジョークが分からんやつは国際感覚に欠ける証拠だ」と豪語し続け、呵々大笑しているに違いない。

(池田宗章)

藤田田(ふじた・でん)……一九二六(大正一五)年、大阪市生まれ。四八(昭和二三)年、東京大学法学部入学。五〇(二五)年、藤田商店設立。五一(二六)年、東京大学卒。七一年、日本マクドナルド設立、社長。七三(四八)年、社団法人日本ハンバーガー・ハンバーガー協会初代会長。八六(六一)年、藍綬褒章受章。八九年(平成元年)、日本トイザラスを設立。二〇〇二(一四)年、日本マクドナルド会長。〇三年、会長退任。〇四年、逝去。享年七十八歳。

外食産業を創った人びと―15

食の心に科学を導入



京樽
田中博

しつとりと絹のような薄焼き玉子。その上に山海の味覚を盛り込んだ混ぜ寿司をひとつかみ。玉子を衣に見立てて包み上げ、干瓢できりりと結ぶ。天頂の合わせ目には赤みさず芝海老。

雅に輝く黄金色の福々しい茶きん鮎。艶やかな花のようでもあり、たわわな果実のようでもある。箸を付ければはらりとほどける。ふたつに割って口に運べば、山海の淡味がいっばいに充滿する……。

試行を重ね、ようやく完成に漕ぎ着けた。田中四郎は久方ぶりに会心の笑みを浮かべた。生まれ故郷、京の野辺に咲く春の花を思った。奈良県生駒山の聖天様の御紋がヒントになっていた。

聖天様は事業の成功を司る。四郎は手を合わせ、謝意を唱え続けた。後に京樽発展の原動力となる「茶きん鮎」誕生の瞬間である。所は東京・日本橋人形町、一九五一(昭和二六)年四月のことだった。

同じ年やはり四月、遠く滋賀大学で経済学を志す新入学生がいた。名は宇野博。向学の夢に燃える青年の前途に、やがて生涯を律することになる「茶きん鯨」との出会いがあらうとは、露ほどにも知る由はなかった。

創業者田中四郎の遺産

田中四郎によつて京樽が創業されたのは、昭和恐慌さなかの一九三二(昭和七)年三月。京都・河原町松原で間口二間、カウンター一本だけの関東煮の店だった。開業資金四七〇円、日商二六円と好調な滑り出し。

割烹料理に衣替えし、三七(昭和一二)年、東京・日本橋人形町へ進出。戦時中は勤労働員として徴用されたが、戦後かろうじて焼け残った人形町の店を四七(昭和二二)年、ふぐ料理店として復興。五〇(昭和二五)年から始めた土産用の上方鯨が評判を呼び、さらに強力なオリジナル商品を、と独自考案したのがこの茶きん鯨だった。他では味わえないこの商品の吸引力は絶大だった。

上方鯨プラス茶きん鯨の販売店を出さないか、との要請が相次ぎ、五二(昭和二七)年七月、上野西郷下の三菱百貨店に出店を開業。請われるまま、五四(昭和二九)年には日本橋白木屋、八重洲大丸、五五(昭和三〇)年には、大森東光ストア、五反田東光ストア、池袋西武と、表向きは快調な出店が続く。

日本初のスーパー「紀ノ国屋」の青山開業が五三(昭和二八)年、主婦の店ダイエーの創業が五六(昭和三一)年、同年には百貨店法も公布され、日本の大規模小売業の黎明期とまさに重なる。

続々オープンするのれん街には、集客力の高いテナント誘致が欠かせず、人気商品を持つ京樽は格好の目標になった。一九六〇(昭和三五)年の段階で、店舗数一四、売上高一億円強、従業員数八〇余名。

四郎の夢だった、「日本一の寿司屋になりたい」、実現に手が届くかに見えた。

ここまでが京樽前史とすれば、四郎はまさに立志伝中の人物だった。

婿養子に

一方、宇野博である。学費が続かないため旧制中学を四年で中退、縫製工場の工員として辛酸をなめ、肺結核にかかり一年間の療養生活。貧困の少年期を送った。育英資金を頼りに滋賀大学を卒業した一九五五(昭和三〇)年、地元の酒造会社に就職。関東の支店へ転勤となり、酒の検査役に配属となる。

「酒樽の一つずつに封印がしてあって、それを外すには税務署酒税課の検査官の許可がいるんです。ですから私は彼らの接待係。酒を飲ませて、料亭でどんちゃん騒ぎをして、最後は川越の遊廓に放り込む。それが毎日の仕事でした」

「良かったことと言えば、酒のブレンドを作るのに、あつちの樽から何尺何寸、こつちの樽から何尺何寸、その容積の組み合わせをぜんぶ計算で瞬時に計算しなくちゃならない。だからいつの間にか頭の中に電子計算機が出来上がったことかな」

苦笑交じりに、博は当時を回想する。

やがて中央区新川にあった酒造会社の本社へ転属。スクーターで外交セールスに荒川、台東、足立、文京、中央の各区を飛び回る日々が続く。

「百貨店回りもしました。注文を頂くのに、真冬でもオーバーを脱いで、担当者の手が空くまで何時間でも待たされる。些細な手違いでも、こつぴどくやされる。恨むというより、羨(うらや)むてもらったんだと思いますね。忍耐の大切さ、くじけないこと、商道の基本を学ばせてもらった。あの時の身に染みる

つらさが、その後の私をつくつてるとつくづく思いますね」

そして三十歳に達した博に一大転機が訪れる。そろそろ身を固めねば、とお見合いした相手の名は寿子。双方見染め合い、結婚を約束。その寿子が、田中四郎の養女だったのだ。

婿養子として田中家に入る話がとんとん拍子にまとまったのが、一九六〇(昭和三五)年十月。博は幸福のただ中であつた。

「羽振りの良い中堅企業のオーナー家に婿入りするんだから、私も喜んじやつたね。タダでメシが食えて、酒造会社の給料は全額実家への仕送りにできて、いずれは経営者にもなれて、いわば玉の輿、こりやラクなもんだわいと」

驚天動地

ところが、田中家へ入籍したのが十月十日、その直後十一月十日に、義父となった四郎が脳溢血で倒れる。枕元へ博を呼んで四郎はこう言った。

「博よ。言いそびれていたのだが、実は、これこれこの通り、京樽は火の車なんだ。お前を娘婿にしたのも、礼儀正しかつた上に、この窮状を救済する技量と覇気がある、と見込んだからこそだ。ごめん。後はお前に任せるぞ」

当時を振り返って田中博。

「驚天動地とはこのことでした。会计学と簿記の心得はあつたので経理状態を調べると、目を覆うほどのすさまじさでした」

「資金繰り計画なんてまるでなし。出店コストの捻出は、月三歩、五歩の高利貸しの借金に頼つた井

勘定なんです。むろん脱税まみれ。手つけ金庫の中に現金は一万円も入っていない。こりやあ、エライところへ婿入りしてしまった、と後悔したものの、後の祭りですわ。奈落の底に突き落とされましたよ。まさに身の毛がよだちましたよ」

自己資本比率一一%、流動比率六五%、営業利益対支払い利息一〇〇%、固定比率四〇〇%超！

チェーン化に賭ける

財務諸表を整備していないという理由でいったんはベガスクラブへの入会を断られた。しかし、主宰者である渥美俊一のチェーン化戦略論は目からウロコの衝撃だった。

「突破口はチェーン拡大しかない。店舗数こそ力である。——この言葉を信じ、チェーン化の狂人たらんと決意したんです。売上げを増やすことで借金の比率を相対的に下げるしか手はない。社会に貢献することがチェーン化の本来の目的ですが、そんな高邁なものではなかった」

「ただただ目先の借金を圧縮するための手段としてチェーン化したんです。もし成功しなかったら即倒産、従業員の家族が路頭に迷い、莫大な負債を抱え込んで一家心中必至、このどん底から這い上がるために、一本の細い糸に死に物狂いでしがみついたんです」

一九六一(昭和三六)年の総店舗数は一七店、六四(昭和三九)年は二六店、六七(昭和四二)年には五二店。いずれも百貨店へのテナントという、店舗投資が少なくすむ利点を追求した結果だった。

のれん街のテナント振り分けの実権を握っていた榮太樓總本舗社長・細田修三が博と寿子の仲人で、後ろ盾になってくれたこともスムーズな出店を加速した。

急速なチェーン拡大を実現するために、先ず博が手を付けたのは、集中調理場の建設だった。

一九六三(昭和三八)年七月、安田生命人形町ビル地下の四〇坪に一次加工工場を設け、それまで各店で
行っていた炊飯工程を一括集中化、コンベアによる自動炊飯システムに切り替えた。

茶きん鯨用の玉子も、それまで一枚ずつ手焼きしていたのを、反物のようなサイズに連続的に焼き上
げ、ロールで巻き取り、裁断するオートメーションシステムを考案した。高熱にさいなまれながら一枚
一枚手焼きする家内手工業のネットワークが一举に解消、看板商品、茶きん鯨の量産化が可能となった。店舗
数拡大の壁がこれによって取り払われることとなった。

次いで博が力を注いだのは人的パワーの育成だった。調理職人への依存度を軽減、東北地方からの中
卒、高卒者を重点採用、子飼いによる燃える集団作りを目指した。だが、地方での京樽の知名度は皆無
に等しく、応募する生徒は少ない。

弘前の高校へ求人に向いた博に、就職担当の教師がこう言った。

「何か他社とは違う魅力的なアピール・ポイントはありますか」

博はとっさにこう応えた。

「ウチに来てくれる生徒さんには、全員、飛行機に乗って上京していただきます」

言ってしまった後、資金繰りで汲々としているのに、と後悔した。ところが、これが大受けとなり、
応募が殺到する中から三〇名を確保。「丁稚が飛行機でやってくる」と毎日新聞やアサヒ芸能でグラビア
掲載され、反響を呼びもした。一九六五(昭和四〇)年のことである。

ようやくゼロスタート

ヒト、モノ、カネの経営三要素を着実に改善し、壮絶な死闘の成果が実る日がついにやって来た。

一九六七(昭和四二)年一月末の決算で支払手形ゼロ、高利の借入金ゼロ、自己資本比率五〇%、流動比
率三〇%、総資本利益率三〇%強となった。

博は急きよ酒造会社を退社した。沈没寸前の京樽丸の水の掻き出しに専念以来、五年がたっていた。

高金利が重くのしかかり、月給は遅配が慢性化、月末に手形決済ができず、日の暮れるのを待つて高
利貸の門をくぐり、五〇万円を借りては銀行に駆け込み、命を削る思いでその月を越し、翌月初めに百
貨店からの入金が増金化されるのを待つて五〇万円を返済、余裕があれば遅配の給料を払う。こんな薄
氷を踏む綱渡り状態からようやく開放されたのだった。

博を支えたのは「商売は儲けなあきまへん、借金したらあきまへん」という言葉。高利貸から借りてい
る元金を通減するにはどうしたらよいか——ワラにもすがらる思いで受講した商業界ゼミナールで、佐野
定一公認会計士の言葉に光明を見出した。

悲願の京樽再建成就を見届けるようにして、同年三月、創業者田中四郎は他界。博は株式会社京樽二
代目社長に就任。ここで、ようやくゼロスタート地点に立ったのだ。

四〇年間前年比二ケタ成長

チェーン化の狂人を自称する博は、後に、京樽を牽引した四〇年余を振り返って「五〇年代はチェー
ン化模索時代、六〇年代は利潤性重視のチェーン化指向時代、七〇年代以降は資産蓄積重視のチェー
ン化推進時代」と定義している。

財務好転を完遂後、息つく間もなく第二ステージに着手する。

その第一弾は京樽の社運を賭けた埼玉県・草加工場の建設だった。一九〇〇坪の用地を取得して、三

ケタ出店を照準に入れたこの工場は、一九六八(昭和四三)年二月に稼働を開始した。博がカミサリーと呼ぶセントラルキッチン誕生である。

外食店のバックヤードを組み立て型(販売)と素材型(生産)に分離し、後者を一括集中する概念は、人形町の集中加工場で培った経験則から生み出されたものだった。

「ただし完全調理済みにしてはダメ。茶きんを包む作業など、店の現場で実演販売の部分を必ず残しておく。作り立ての見せ場が新鮮さのアピールにつながる、食べもの商売の大原則です」

大阪万博出店が弾みに

一九七〇(昭和四五)年、万博会場への四店舗出店の大成功も、その後の躍進への足掛かりとなった。投資一億円、半年後に得た利益は二億円。「千里山は私の故郷。これは義理でも出さなければというわけで、収支計画としては一か八かだった。それが大当たり。これで自信が付いた。儲けグセが付いた。チェーン展開に弾みが付いた」

後方の食材供給体制が整ったことを踏まえ、株式会社きふね、株式会社道味(昭和五〇年に京樽レストランシステムに商号変更)、株式会社関山を次々に設立。多様化する消費者ニーズに対応すべく、別動隊各社によるマーケット・セグメンテーション作戦の火蓋が切って落とされる。

京樽ブランドのバージョンアップ業態「きふね」、「関山」、スーパー立地対応業態の「デリカきよーたる」、大規模小売業へのテナント出店オンリーから脱皮し独立出店を前提とした「ファミリーレストラン京樽」「五人百姓」「王府井」「海鮮三崎港」……大艦隊を組んでの市場猛攻が七〇〇八〇年代にわたって続いた。

前年比二ケタ台の成長を四〇年間持続し、ピークとなった九一(平成三)年度は関東一円に八六七店、年商八二五億円にも達した。この間、一九八二(昭和五七)年には和食業界初となった東京証券市場第二部上場を果たし、八四年には第一部に昇格している。

一心不乱にやれば報われる

攻めの京樽、戦う京樽軍団を率いた名将は、栄光の影に秘められた死闘を語り終え、次の言葉でこの壮絶な物語を締めくくった。

「日本一の寿司屋になりたい——この先代が果たし得なかったロマンの完成を、私が代行しただけなんです。絶対絶命の危機に瀕したからこそ、そのぶん鍛えられた。奮い立つことができました。事業意欲を駆り立てることができた」

「渦中にあつては、それは苦勞じゃないんです。商取引は力関係で決まると悟った時から、それじゃその力関係を逆転してやろう、との目標に向かって突き進めた。客観的に振り返れば戦慄を覚えないではないけれど、一心不乱にやれば必ず報われる。この確信を多くの人に伝えたい」

(池田宗章)

田中博(たなかひろし)……一九三〇(昭和五)年四月、滋賀県で生まれる。五五年滋賀大学経済学部卒。六〇年一〇月、田中家に養子縁組みの後、京樽入社、常務取締役。六四年八月、代表取締役専務。六七年三月、養父田中四郎死亡のため、代表取締役社長。九八(平成四)年、同社退任。