



むねつく なおみ 1950(昭和25)年生まれ。56歳。名古屋市出身。私立三宮女子高卒。82年の吉番屋設立とともに専務に就任。98年に社長、02年から会長。03年には夫とともにNPO法人「イエロー・エンジェル」を立ち上げ、起業を志す夫婦をはじめ芸術やスポーツ分野などで支援に取り組む。

◇よがお  
6人兄妹の末っ子として生まれた。父は名古屋市内にあった高級洋食屋で働き、年の離れた兄は都内のホテルのコックで、男性が台所に立つのが当たり前の家庭で育った。座右の銘は中学の時覚えた上杉鷹山の言葉で、「なせばなる なさねばならぬ何事も ならぬは人のなさぬなりけり」。

### 1号店、客は辛口採点

逆境がつづく大好きなのだろう。私たち夫婦は「ノ」で言われてから、強くなった。78年1月17日。名古屋市郊外の愛知県西枇杷島町(現清須市)でカレー専門店「CoCo吉番屋」の1号店がオープンした。夫が見つけてきた物件は田畑に囲まれた3軒長屋の角にあり、立地はよくなかった。12.5坪、カウンター20席の小さな店だった。当時、夫婦で営んでいた名古屋市内の喫茶店のお客様が会社を辞めて店長になった。彼の誕生日にあわせた開業だった。



78年1月17日に誕生したCoCo吉番屋1号店。現在も同じ場所で営業している。田畑に囲まれた一角におなじみの黄色い看板がついた

経営する喫茶店は2店あり、売り上げも月計400万〜500万円と順調で、3号店を考えていた。看板メニューの手作りカレーなら単体でも商売として十分やっつけると確信し、オープンする3カ月前にカレー専門店にすることに決めた。開業2日間は英国食パンをプレゼント。こんなチラシが効果をもたらしたのか、1日に約200人が来店、売り上げも予想を4万円上回る14万円になった。2日間はとにかくライスがすぐに足りなくなるほどオーダーが相次ぎ、慌てて喫茶店で炊くほどだった。

ところが3日目以降は、来店者が10分の1ほどに激減、1日に10人という時もあった。プレゼント目当ての方が多くは心得ていたつもりだが、想像以上だった。その原因は簡単に思い当たった。あまりの来店客に混乱し、サービスの配慮を欠いてしまっていたのだ。

カレーのルーはぬるいまま出していた。見た目には湯気が立っているから大丈夫だと思いい、再加熱してなかった。大きなフライパンに油を入れて揚げ物をたくさん作ると、油の温度はどんどん下がった。エビフライは衣の中が冷たいまま。カツもぐにやちと揚がったり、真つ黒けになったり。こんなに極端に揚げ方が悪くなるとは思わなかった。私たちが店長も食堂業には素人で、温度が自動調節できるフライヤーという便利な調理器具があることすら、この時は知らなかった。

振り返れば、開店前にはこんなこともあった。工事が進む1号店を夫婦で見に行きた時。近くの喫茶店に入ると、つたてを隔てて工事で出入りしていた業者の会話が聞こえてきた。

### 2 気配り喫茶店、二人三脚



喫茶店時代。「名古屋で一番!! 自慢のウインナコーヒー」と書かれた出前車の前で、夫(右)と

と誓った。だから清潔感や接客にはこだわったが、コーヒーにピーナツを付けるような一般的なサービスはしなかった。お客様に出すカップを湯煎する際、口をつける部分は人肌程度の温度にする。他店との違いはそんな細かな気配りだ。サンドイッチもからしが必要な人もいれば、いらぬ人もいれる。コーヒーに入れる砂糖の量も同じ。面倒がらずにお客様の好みに応じた。特徴を出そうと始めたお客様専用の「マイカップキープ」サービスも好評だった。

父と兄が外食業で働いていたので、自宅でベーコンを作ったり、酢とオイルと卵の黄身でマヨネーズを作ったりしてくれた。そんな環境で育ったので、手間かける料理を自然と学んだ。喫茶店では、手作りの具材をはさんだサンドイッチがよく売れた。厚焼き卵はふかふかに、ハムは1枚でなく2枚使った。焼き豚トーストは当時、どこにもなかっただろう。トーストにのせるグラタンやピザも手作り。次第に、家族連れもやってくるようになった。

もともと売り上げを増やそうと始めたのがカレーだ。ルーは市販のものだったが、スパイスに手間かけた。やがて1日に40〜50食出る一番のヒットとなり、専門店を出そうと決めた。

■今年自宅ハイビスカス300鉢を植えた。

### 3 話題呼んだ大盛り企画

夫はとにかくアイデアマンだった。カレーの辛さを調節できる「とび辛表」や、ライスの量を選べるシステムなど、カレーという単品商品を様々なニーズにあわせてオーダーできる仕組みを次々と取り入れた。

人の味の好みは十人十色。おなかのすき具合もそれぞれ違う。ライスは300グラムを標準にして、自由に増減できた。辛さの度合いは最初は「20辛」などもあったが、お客様の体調が悪くなると困るので「10辛」までになった。

家族で来てもお子様好みの甘口があり、お父さんは自由に辛くできる。チーズやフライなどトッピングも好みで選べるようにすることで、誰にでも満足していただけるようにした。

喫茶店時代同様、すべて手作りの時代だった。なかでもポークステーキカレーはおいしかった。ニンニクと塩こしょうで味付けした分厚いお肉を乗せたもので、注文が多かった。最初は肉の焼き具合まで尋ねていたが、さすがにうまく焼き分けてさすがにやめた。

1号店の開店時から始めたのが、若者受けとインパクトを狙った大盛り挑戦企画。1.3キロのカレーを20分で食べ切れば無料というもの。今でこそ大食い番組があるが、当時は珍しく、テレビなどで取り上げられたちまちま話題となった。

冷夏の影響で米不足になった94年に



1300グラム以上を20分で食べれば無料になった大盛り企画。通常サイズ(右)の4人分以上の量で、話題を呼んだ

はいつた中止したが、復活を望む声が多く、コメが正常に流通する見通しが立つと再開した。だが、からかい半分で挑む人も目立ち、続けることに胸を痛めていた。何回もやめようとしたが、なかなか踏ん切りがつかなかった。

企画に挑戦しながら、食べきれずに残した廃棄物量が全体で年間30トンにものぼった。このままでは、会社の姿勢すら問われかねないと、ようやく3年前に終止符を打った。

最近はお子とピエやせんそくのお子様にも安心して食べてもらおうとメニュー表に原材料も明示している。

■夫とは住宅販売会社での職場結婚。



4 経営・子育て、無我夢中

80年、長男が生まれた。前年には4店舗目を新店し、併設してフランチャイズチェーン本部も完成した。とても、出産に備えてのんびりする雰囲気ではなく、直前まで新店舗の資金を手当てするために地元の信用金庫で手続きをしていた。ところがトイレに行くと、尋常でないことに気づいた。破水していたのだ。そのまま病院に直行した。

帝王切開で産んだので、普通は2週間入院しなければならぬ。けれど、元気がふりをして10日で退院した。おなか痛かったが、無理して演技して歩いた。1人で店を切り盛りしていた夫が心配だった。母親になると強い。どんなことにも耐えられた。



プロゴルファーになった長男・弘章さん(左)のデビュー戦。女子ゴルファーのミシェル・ウィーさん(中央)と並んで

伝心なのか。生まれて約1カ月で夜泣きをしなくなった。夜10時にミルクを与える、朝まで眠る子だったから、全然手がからなかった。生後3カ月、首がすわるかすわらないかぐらゐのころ。哺乳瓶をバスタオルで体にしばりつけて、長男を自宅に残して仕事に行った。お風呂も自分で入れて、寝かしつけてからまた店に行くといった日々。

自分たちも食べていかなければいけないし、従業員も食べさせなければいけなかった。お店の厨房に入り、銀行ではお金を借り、1人で何役もこなした。子どもはいくら泣いても死にはしないと……。

会社が1千店を達成した04年。たまたま長男の机の引き出しを整理していると、小学6年の時の文集が出てきた。「壱番屋の社長になって1千店にする」と書いてあった。

私たちは長男に「後を継いで」と言うたことはない。会社に迷惑をかけず、人様を傷つけさえしなければいいと、自由に育ててきた。そして現在、長男はプロゴルファーになった。

本社近くには「ココちゃんランド」という社員用の託児所がある。優秀な女性社員に、子どもを産んだ後も安心して働いてもらいたい、との思いからだ。

■ゴルフのベストスコアは4年目で出した89。

6 全国展開で信頼下支え

94年5月。千葉県と長崎県に進出、47都道府県すべてに店舗を構えることができた。同じ日に豊橋岩田店(愛知県)がオープンし、苦勞した1号店の開業から16年で、全国300店舗を達成した。これを祝う朝礼で、社長だった夫は、よほど感極まったのだろう。万歳三唱をする時になると、社員を前にして、涙で声が詰まってしまった。当時はまだ部長だった浜島俊哉社長が代わりに発声した。

ロイヤルティをもらうなどして他の会社にフランチャイズの権利を譲っていたら、店舗拡大はもっと早かっただろう。朝礼での夫の様子を見ながら、私が主に担当した出店交渉や金融機関との折衝にあたった日々を思い出して、感慨にひたっていた。

コストや物流面を考えると、各県に1店舗だけ開店するのは効率が悪い。けれど、全都道府県に出店することに



94年、名古屋市のホテルで開いた300店舗達成の記念謝恩パーティーであいさつ。関係者約550人が出席した

「次は500店、700店……そして1千店はいけるぞ」。朝礼のあとで、夫が浜島氏にこう話しかけるのが耳に入った。「また、苦勞しなければならぬの。」と思いがらも、身が引き締まった。

■好きな映画はアクションやサスペンスもの。

5 接客マインド徹底的に

会社のモットーは「ニコニコ、キビキビ、ハキハキ」。笑顔で機敏に接客する。お客様に「すみません」と言わせたらおしまい。背中にも目をつけて接客しなければならぬ。

メニューや店構えは似せられても、喫茶店時代から培ってきた心のこもった接客を重視する「壱番屋マインド」はまねできない。

これを支えるのが「ブルームシステム」と呼ぶ独自のれん分け制度だ。ブルームとは「花が開く」という意味で、店の経営を通じ、大きな花を咲かせてほしいとの願いを込めた。

フランチャイズ(F.C.)の場合、ロイヤルティをとるのが一般的だが、うちには一切ない。本部と加盟店でトラブルになるケースを多く耳にしたからだ。

代わりに、独立希望の人にはいったん入社してもらい、働きなながら壱番屋マインドをきっちり学んでもらう。社員として働くのは平均約5年。お金にゆとりがなくとも壱番屋マインドさえ身につけば自分で店をもてる仕組みなのだ。考えが甘く、途中で脱落する人もいるので、実際の独立率は約10%と狭き門だ。

それに、基本的に既婚者であること条件にした。私たち夫婦の経験から、パートナーと一緒に苦勞した方が、後々いい思い出になると考えたからだ。ただ、最初は熱意があっても、少しお

7 社長のバトン、自分色に



04年3月、東証・名証第2部に上場し、夫(左)と東証で記念撮影。翌年には東証・名証1部への昇格を果たした

会社の社長室で、次期社長は誰がいか、と夫が頭を抱えていた。その姿に、つい「私がやろうか」と言ってしまった。私は困った顔に弱い。本心とは違う言葉が口をついてしまった。

株式の店頭公開を考えていた時期だ。店頭公開となれば、「宗次商店」ではなくなる。パブリックカンパニーとして、経営の透明性が求められる。副社長だった私もその必要性を感じていたが、創業者の夫は、私以上に、自分で決めたレールの上だけを走っていくだけではだめだと、限界を感じていたのかも知れない。「それが一番いい」。夫がキラリと目を輝かせた。結局、98年に社長を引き継いだものの、時には引き受けなければよ



愛知県一宮市にある壱番屋本社。国内外の各店舗の管理はここで集約される

金が多まるに従業員に店を任せて出てこなくなることもある。努力もしないうちに売り上げが最初からいいと、お客様への感謝を忘れがちになる。それも世の常だ。

このため、スーパーバイザーという本部とのつなぎ役がいて、独立後も店舗運営をサポートしている。毎月、壱番屋の看板にふさわしい運営をしているかどうかを細かくチェックして、サービスを維持している。

成長するに連れ、「名前だけ貸してほしい」というオファーがいくつもきた。大金を積まれたこともあったが、すべて断った。壱番屋マインドはお金では買えないからだ。

■結婚して最初に作った夕食がグラタン。 かつたと後悔したこともあった。 当時は、ほとんど休まず働く夫の影響で社員の休みも少なかった。同時に夫は会社を家族のように考え、福利厚生は手厚くしていた。ペンツやキャンピングカーを会社で買い、社員みんなが使い回せるようにした。社員の家族の誕生日には花を、パートナーにも全員にクリスマスケーキを届けた。社員食堂では朝食や夜食を格安で出していた。

だが、必要な人もいればそうでない人もいる。むしろ、本来の仕事に就いて給与で還元するべきだと考え、社長に就任すると、まず福利厚生を見直すことを部長会議で伝えた。 夫は、私のやり方に不満げなそぶりをみせることもあったが、そんな時は「社長を辞めようか」と言い返した。「私の言うことが気に入らないなら、いつでも代わってあげるよ」と言うと、黙り込んでしまった。 家には子どもがいたので一切見せなかつたが、会社ではけんかの日々。夫婦だからこそ徹底的にけんかができた。もし他人だったら、とつくに社長を辞めていただろう。 逆に、社長になったことで度胸はついた。投資家らへの会社説明のそばから、必要な数字が思い出せないなどして、何度も恥をかき、失敗もしたからだ。 ■ミニチュアダックスフント3匹も家族。



8 「値下げせず」信念貫く

株式を公開した00年は、外食産業にデフレの嵐が吹いていた。牛丼の吉野家やハンバーガーのマクドナルドをはじめ、各社の値下げが相次いだのだ。

しかし、いったん値下げをしたら、今度上げる時にお客様が損をした気分になる。一時的に販売は伸びるかもしれないが、真綿で首を絞めているようなものだ。お客様、株主、私たち従業員の3者が適正に利益を分けることで健全な会社や健全なお店を保つことができる。信じ、値下げはしないと繰り返した。

だが、証券会社のアナリストにはなかなか理解してもらえない。「値下げをしない外食産業なんてあるのですか？ その株は何の魅力があるのですか？」

「値下げをしないなんてとんでもない」。社長として臨んだ、投資家向けの会社説明会などの場で多くの批判を浴びた。

「それでは、おたくの会社の売りは何ですか？」

「ニコニコ、キビキビ、ハキハキです」。笑顔で機敏に心のこもった接客をする壺番屋のモットーについていくら話してもわかつてもらえなかった。「あなたたちは人のお金を使って、机上の空論で仕事しているだけ。今にみてなさい」と思う気持ちを隠し、にっこりと向き合っていた。だからまず、食事券を渡してお店に行ってもらおうことにした。何回も店を見てもらうのが一番だ。こちらもかつて



7月から始まった3カ月限定の「チキンと夏野菜カレー」。夏定番のメニューに今初めてチキンをミックスさせた

よく見せる必要はない。ありのままの姿を見てもらうだけだった。

会社説明の場数を踏むと、こちらから説明前に「あなたはこの店のことを知っていますか？」と聞くようになった。「勉強もしていないで、株を買ってもらわなくても結構です」とはつきり言った。

数年後には、外食産業の価格破壊が行き詰まった。私たちの経営方針を批判していた人が「ようやく、話していたことがわかった」と頭を下げてきた。私たちのやり方は間違っていないかったのだ。

■外食時は皿が温かいかどうかをまずチェック。

10 一線引退後 世のために

商売を始めるということは、お金を出して「苦労」を買うということだ。子どもが大きくなり、会社も大きくなると次第に実感してきたが、最初は意味がなかなか分からなかった。

喫茶店時代、お客様に出せないパンの耳や、余ったライスで空腹は満たされた。けれど借金はそうはいかない。少額でもやりくりして、返済だけは滞らないようにしてきた。従業員への給料や業者への支払いにも遅れたことは二度もない。

私たち夫婦は喫茶店の創業当時から、借金を断られたことがなかった。若い夫婦が休みもとらずにコツコツと経営していたと映ったのかもしれないが、感謝の気持ちは持つても、低姿勢で借りたことはなかった。むしろ、「私たちに投資しなければ損」という気構えでいた。その代わり、こちらの事情は包み隠さずに説明した。結局は人間性をわかってもらえるかどうかなのではないかと思う。夫は孤児院で育った。だから夫婦で貧乏だった時から、2人でためたお金を年末などに寄付し続けてきた。店舗の開設資金などで借りた100万円のうち、20万円を匿名で寄付するようなこともしていた。

2人とも経営の一線を離れたのを機に、03年にNPO法人「イェロー・エンジェル」を立ち上げた。起業を目指す夫婦、文化やスポ



インタビューに応じる壺番屋の宗次直美会長

ーツなど各方面で才能ある若者らの支援が目的だ。

株式の上場益などから、5千万円を夫婦2人で毎年寄付している。10月には二十数億円かけて音楽ホールもできる。私たちはゼロからスタートしたので、商売で得た今の利益は「時預かり」だと思っている。マイクロソフトのビル・ゲイツさんも巨額寄付が話題になったが、世の中に返すのが当然の姿だと考えている。先人が言うように、人生に無駄なことは一つもない。成功を求めて、急ぐ必要はない。知恵を使い、汗を流し、ゆっくり進めばいいのだ。

■世界一周のクルージングを楽しんでみたい。

◆聞き手：構成 宮崎健 / 1972年群馬県生まれ。01年朝日新聞社入社。長崎支局、秋田総局、柏支局を経て、06年4月から名古屋本社経済記者。

9 現社長にたすき 多角化

01年の秋ごろ、社長室に二本の内線が入った。当時副社長だった浜島俊哉・現社長だった。話があるというので、夫と2人で社長室で向き合うと、顔をこわばらせながら、「社長をやらせてください」。

私は社長就任時、次のトップは彼と考えていたので「社長をやる自信がなければいつか」と本人に伝えていた。この少し前には常務からそれとなく聞いていたが、夫は最初、目が点だった。1千店舗までは私に社長をさせようと思っていたのかもしれない。

だが、こちらから「社長をしてほしい」と頼むのでなく、向こうから「やらせてください」と言われるのは「一番幸せなこと」。



中国・上海で04年に開店した「ハウスカレーココイチ中山公園店」。近年はパスタ店やカレーラーメン店なども展開する

とだった。

浜島氏は20歳の時にアルバイトで入社した。その時から人の話をよく聞き、会社のことも考えてくれた。正義感が強く、性格もいい。ただ創業者から急にパトナタッチされたら重荷だろうと思ひ、私が中和的な役目をしたただけだ。

新社長のもと、私は会長となり、夫とともに代表権を返上した。壺番屋はカレー一本やりから、あんかけスパゲティ専門店「パスタ・デ・ココ」やカレーラーメン店「麺屋黄粉壺」、地域限定メニューなども手がけるようになった。上海や台湾にも出店した。

新路線に反対したことはない。ただ一度、会社のロゴを変更する際に、すれ違ひがあった。私が名刺を増刷しようとして、そのことを初めて知ったからだ。

「私たちに相談もなしにロゴが変わるなんて」と確認すると、「報告が遅れてすみません。海外展開を含めて、ユ一壺番屋になるために、新しいロゴに変えます」。それを聞いてガチャンと電話を切った。でもすぐに反省した。「今の社長は彼であって、私たちではないのだ」。こちらから電話して、謝った。

05年1月、カレーライスのイラストが入った新しいロゴになった。「とてもハイセンスでいいじゃない」。見慣れると、なかなかのものだ。

■アクセサリ類は一切つけない主義。

