



賢いはたらき方のススメ🕒

光山 英明さん 『肉山』

「肉山」登山という言葉を知っているだろうか。肉好きなら一度は食べたいといわれる、東京・吉祥寺の本店をはじめとした予約が取りにくい赤身肉料理の名店「肉山」に行くことを意味する。SNSでは肉山登山とその美味しさへの喜びの声を報告する人でやり取りが繰り返され、その満足感は「登頂」とも呼ばれている。

「肉山」を創業したのが、株式会社個人商店の光山英明社長だ。甲子園でベスト8の成績を収め、中央大学野球部で活躍した元球児。2002年にホルモン酒場 焼酎家「わ」を開業し、以来、手掛けた店は56店舗。すべてを人気店にした凄腕のヒットメーカーである。「熱意とやめる覚悟」が一番重要」という光山さんの経営哲学、生活様式が変わりつつあるこれからの飲食業への思いを伺った。

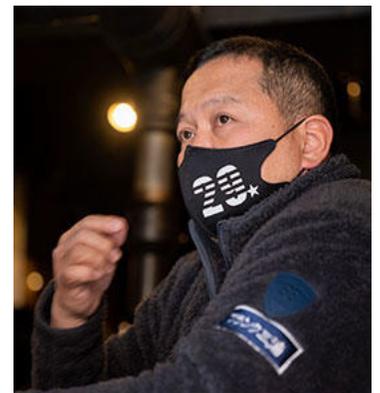
あえて、知り合いゼロからスタート

— 飲食店を始めようと思ったきっかけを教えてください。

光山：大学時代、中央大学野球部のグラウンドが東京・吉祥寺にあり、3年生になると遊びに行くことができたので、吉祥寺界隈の居酒屋によく行きました。僕らが飲んでいると、「野球部か、これ飲め」といって、お金がなくても瓶ビールがどんとテーブルに届いたりしたんです。それを体験して、こういう優しさが伝わる飲食店をやりたいなど。そして、やるなら吉祥寺と漠然と考えていました。

— 地元の大阪ではなく、吉祥寺でと考えていたのですね。

光山：そうですね。ホルモン酒場 焼酎家「わ」を開店した当時(2002年)は吉祥寺界隈には知り合いはほとんどいませんでした。知らない人と店を通してだんだんコミュニケーションをとれるようになって知り合いになっていくのがいい。店をやるならそれが大切だと考えていたんです。



(上) 感染拡大防止対策を行い取材を実施

(下) 「わ」で提供される赤身肉

賢いはたらき方のススメ ④

— 勇気がいることですね。

光山: 地元の大阪には、兄貴もいるし、先輩後輩もいます。そこで店を開けば、知り合いが多すぎて、まるで家でBBQをしているのと変わらない。店がなれあいになってしまう。友人とお客さんとの線引きはしっかり持ちたいと思いました。今はコロナ禍で厳しい状況ですが、そう考えてきたからお客さんとも揺るがずに、負けずに店を続けることができているのだと思っています。

店に“入学”、そして“卒業”。お客さんに甘えない店舗運営

— 光山さんにとって、お客さんと友人との線引きはどのようなことですか。

光山: お店というのは、例えば、Aさんというお客さんが3人連れてきた。その3人がまた違う人を連れてきて、広がっていきます。Aさんもまた来てくれる。ただそこで、Aさんと仲良くなって店以外で食事に行くようになると、僕にとってAさんはお客さんから友人に変わります。ここでお客さんを“卒業”してもらおうです。

— “卒業”とは、もう店には来ないということでしょうか。

光山: 友人になってからも店に来てくれる人はたくさんいます。ただ店で、お互いに甘えてしまうことがないようにしたいんです。店に入学した人がずっといると、店には知りあひしかいなくなります。そうすると、店で緊張感を出すのが難しくなります。スタッフ側も知っている人ばかりだと、つい甘えが出てしまうことがある。緊張感を持ち続けたいですね。反対に、僕がプライベートで通っている店でも、「僕の店には来ないでね」と言っています。気を遣ってまで店に来るのは違うからです。

— ご自分にとっても厳しいのですね。

光山: 家が星飛雄馬みたいに厳しかった訳ではないですよ(笑)。個人の飲食店の場合、極端な話では何でも自由にできてしまいます。1週間がつつり働いて結果が出たから、明日から3日間旅行に行きますとか。それも楽しさの一つですが、自分を律するルールが必要。そうしないと店は続かなくなると僕は思っています。

BSE騒動の逆風が思わぬ追い風に、大事にしたのは利益の使い方

— ホルモン酒場 焼耐家「わ」を開店しようとした2002年は、ちょうどBSE(牛海綿状脳症)で、焼き肉店にダメージがあった時期でしたね。

光山: そうですね、BSEの騒動がまだ尾を引いていて、市場は困っていました。だからこそ、質のいい肉を安く仕入れることができたのが幸運だったと思います。当時は、肉の間屋にも「大丈夫? 」と言われましたが(笑)。

ホルモン焼きは僕のソウルフードで、煙の匂いも小さい頃から親しんできました。肉の良し悪し、味の違いが分かるから、これならできると思ったんです。それしか考えなかった。

賢いはたらき方のススメ ㊦

当時、大阪は牛ホルモンの文化ですが、東京は豚ホルモンの文化でした。赤身に対する意識も違う。だからこそ、大阪の文化を東京で広めたいと。でも素人だったのでタレは作れない、それなら塩味でいこう!と。嘘みたいな理由でしたが、当時は塩味の牛ホルモンはほとんどなかったはずで、それが人気になりました。焼酎ブームもありましたが、ちゃんとしたコップで普通の量を普通の値段で飲めるようにしていた点も、お客さんに喜んでもらえました。

— 『わ』はオープン当初から順調で黒字が続いていると聞きます。

光山: 素人で何もわからないまま店を始め、原価計算も細かくできませんでしたが、単純に店は、カウンター14席だけ。駅から遠いなりに成り立ちそうなギリギリの場所で家賃は10万5000円。近くに6万5000円のアパートを借りて、合計で17万円。家賃と見知った吉祥寺の人通りでこの場所ならできるとは思っていました。

ひとりだし、あかんかったらアパートを引き払ってここで寝泊まりして、仕入れた肉を自分の朝昼晩の食事にしようとはまでは考えて頑張りました。

でも口コミで少しずつ、ブームの焼酎だけではなく、牛ホルモンが食べられるということが広がっていき、牛ホルモンの店として認識されるようになりました。深夜3時まで営業していたこともあって、徐々に結果が出るようになり、多少の利益も出た。その利益をどのように使っていくかは常に考えていたんです。



『わ』の店内の壁には、著名人のサインがぎっしり書かれている

— 利益の使い方は?

光山: 利益が50万円あったとしたら、そのうち20万円は店の改善に使おうと。例えば、炭火で焼くシステムですが、使っていた箸が短くて、手元が熱くなってしまう使いづらかった。お客さんが焼いて食べるので、箸をもっと長めのものにして、肉を持ちやすいものに変えようとか、一つずつ気がついたところを改善していくために使いました。来てくれるお客さんに感謝の気持ちを忘れないようにするために利益を使うのが常に基本です。

店頭リアルな日記を掲げ、名刺を配る。 身近なコミュニケーションツールを本気で生かす

— 店が工事中の時は毎日通っていたとか。

光山: 『わ』の開店に向けて研修をしたいけれど場所がない、エア練習するしかなかったですね。ひまだったので、毎日工事中の店に通っていました。すると、通りすがりの人に「ここには何ができるんですか」と聞かれることがありました。それならば、どんな店ができるのか、書いて外に張り出そうと思ったんです。画用紙に、「ここにはこういう店ができます。こんな人がやります。中央大学野球部のOBです」と書き、店の前に立てかけました。

賢いはたらき方のススメ ㊦

— それがコミュニケーションのはじまりですね。

光山: 毎日、朝9時と夜6時に来て、朝は、「前日にどこでご飯を食べた、開店まで頑張るぞ」というようなことを書いた日記を立てかけました。通りすがりの人が見ていくのが分かったんです。それなら、見てくれる人とコミュニケーションがとれないかなと思い、紙に書いて鉛筆をぶら下げて質問コーナーを設けたんです。

— どのような反応がありましたか。

光山: 最初は、「魔王※という焼酎は入りますか」「はい、もちろんあります。1杯税込み500円です」と質問に対して答えを書いて張り出しました。1人目に口火を切るのは難しいですよね？ これは実は僕のサクラでした。でもそうしたら、次々と質問が書き込まれていきました。中には酒の卸の営業もありましたね。「あなたのような立場の人は、顔を見せてください。書き込みじゃだめです」と返事しました(笑)。そうして、オープン前からコミュニケーションが広がっていきました。

※ 焼酎ブームの頃は特に入手困難となっていたプレミア芋焼酎

— オープンしてから欠かさず行っていることはありますか。

光山: 店に立っている時は、名刺を配りまわります。名刺は増刷するたびに、裏側に日記や僕がおすすめする大阪の店の情報などを書いていきます。定期的に変えています。だから、お客さんに「もらったよ」といわれても裏側が違うから見てと。作り方も工夫しました、店に来ているお客さんに配るのだから、店の住所などは必要ないですよね？ いらない情報は削って、コミュニケーションをとれる情報を書き込んで渡しています。この名刺を持って大阪に行ってもらえたらうれしいですし、お客さんから反応があるのが楽しいですね。



沢山の焼酎と並び、緊急事態宣言に伴う注意書きも掲示されている
『わ』の店内

本気でやりたいことは何？ 文字で書くことができないと実現しない

— 『わ』をオープンした当時から、事業を拡大していく計画は立てていましたか。

光山：計画表のようなものは作っていました。店を始めるにあたって、自分の考えをまとめるために、「吉祥寺で2~3店舗行う」「東京で赤身肉を提供する店をやる」など。根拠があるわけではなく、書くことによってしっかり自覚したのかもしれませんが。ただ見返すと、驚くことに計画表の事柄はすべて実現しているんです。



— 書いていたことがすべて実現しているのはすごいですね。

光山：そうですね。きちんと紙に書いて残せると、具体的に考えられるのだと学びました。

ざっくりとした考えでは紙に書けません。店に立っていると、「僕もマスターのように店をやりたい」といわれることがあります。でも、話しているだけではいつまでたっても夢のまま。夢を語っている人の中でも、具体的にいつまでに、こういうことをやりたいといえる、特にそれを短期間で見据えている人はきちんと実現しています。

広告もPCもなくとも大丈夫、SNSをフル活用。 投げかけ投稿で成功の感触をつかむ

— 店の成功とともに、フランチャイズやプロデュース、資金協力などの相談を受けるようになったとうかがっています。プロデュースした店はすべてが人気店になっていますね。どのような経営指針があるのでしょうか。

光山：お客さんとどれだけコミュニケーションをとれるかが大切だと思います。それは、なれ合いになって一緒に楽しむ、常連になってもらうということではありません。来てくれるお客さんを平等にサービスする。むしろ、僕にとって常連客は店側の人間だと思っています。もし店が込み合ってきたら、ずっと早めに帰るとか。店の空気をわかってくれる人。距離感を大切にしたいですね。

なので、僕は”うちの常連さんです”とは絶対に言いません。そうやって他のお客さんに紹介すると距離感がおかしくなっていくと思っています。

飲食店は、店に来れば食べていくということ。つまりお客さんから必ず目の前でお金が入る業種です。目の前で毎日達成感があるというか、実感できます。そのためにはどうすればお客さんに喜んでもらえるかを考えれば人気が出ていくのだと思います。

— お客さんに喜んでもらうためのアイデアはどのように実現しているのですか。

光山：SNSを使います。アイデアが浮かんだら、Facebook（※光山英明Facebook）やTwitter（※@wa1115）などでフォロワーに投げかけて投稿します。そこで反応を見るのです。

賢いはたらき方のススメ🕒

例として4～5年前になりますが、店を閉めたいと知人にいわれ、閉めるなら大胆にリニューアルができるのではないかと思います、店員一人でも切り盛りできる店にしてはどうかと考えました。店員一人で食事を提供するため、お酒は日本酒を冷蔵庫に用意する。1日1組の貸し切りにして、すべてセルフサービスにする。東京ではSNSを通じた中規模のイベントが多く、実は幹事をする人は常に場所を探しています。そういう人に場所と食事を提供しようと。それをSNSに投げかけたら多くの反応がありました。そうして出来たのが、千駄木の貸し切り専用焼肉店「肉と日本酒」です。

—『肉と日本酒』は、黒毛和牛の一頭買いにこだわっているダイゴインターナショナルのユンさんの店ですね。スタッフ不足のため閉めると相談を受けてプロデュースされたんですね。

光山：セルフサービススタイルで、1日1組限定※にすれば、スタッフ不足でも問題ありません。20～45名は入る広さでも成功しました。日本酒も、酒屋ごとに冷蔵庫を分けて自由に飲めるようにすることで、気になる酒屋のお酒を気軽に楽しめます。酒屋の名前も覚えてもらえるので、自分で日本酒を買う時にも便利。貸し切りというところも大きな魅力になったと思います。

1日1組の貸し切りスタイルは、参加者の中の（潜在的に複数人いるはずの）未来の幹事さんにもつながります。ここは使えたと実感してもらえれば、予約は順調に入っていくんです。

※ 通常土日は昼夜各1組で営業。現在は他店舗で違うスタイルでのサービスも提供中。



サポートする寿司屋の開店経緯を追体験できた投稿

<https://twitter.com/wa1115/status/1235106185566490624>

<https://twitter.com/wa1115/status/1298125984579821569>

<https://twitter.com/wa1115/status/1277557595725639682>

<https://twitter.com/wa1115/status/1306358199470104576>

賢いはたらき方のススメ ㊦

— SNSを使うことで店の宣伝費も削減できますね。

光山：僕は広告にお金を使ったことがないんです。これは誇りにしています。SNSを活用することでリサーチもできるし、口コミで広がる。興味がある人にきちんと届きます。広告経費は、使うほどお客さんに提供するサービスに乗っかってきます。アルバイト募集もそうです。ですから結果的にリーズナブルにサービスを提供できるんです。

実は今もPC持ってないんですよ。昔もガラケー1つでした。それでもちゃんと届きます。もちろん、スタート時は「いいね」が10もありませんでした。届けたい情報はシェアせず自分で書きます。約9年間そう考えてやってきた積み重ねです。



日本橋の肉料理店のステーキ食べ飲み放題についての投稿
<https://twitter.com/wa1115/status/1362940776183861248>

いつでも店を閉める覚悟で。延命はしない。独立しなくてもいい。



吉祥寺で長く愛されている『わ』

— 飲食店を立ち上げたい、独立したいと考えている人は多いと思います。光山さんにとって応援したいと思えるのはどういう人でしょうか。

光山：どのような店にしたいかという熱意と、いつでも店を閉める覚悟がある人ですね。「こういう店をやりたい。けれど、資金が足りないので協力してほしい」「この部分の知識がないので教えてほしい」と具体的に、取り繕うことなく正直に話してくれる人は熱意もあり、覚悟もあると思います。そういう人はもし失敗してもやり直しができます。

— 応援してきた店にはルールなどを設けているのでしょうか。

光山：直営店のほかに資金協力している店は4件ありますが、相談を持ち掛けられて会っても断ることが多いのが実情です。しかし協力すると決めたらリスクをあまり考えません。

アドバイスなどはしますが、原価計算は自分でやってもらいます。返済はしてもらいますが、オーナーとしての利益はほとんどないです。その人が返済のほかにオーナーの顔色をうかがうようになると、店の質が下がります。そうなるとお客さんが離れていき、店は1年でつぶれてしまうこともあります。それでは困ります。息長く続いてほしい。また世の中にいい店を1軒出せたなど喜べるのが一番いい。あしながおじさんのようなかわり方ですね。

賢いはたらき方のススメ ㊤

店の宣伝面では、最初はSNSなどで僕の名前を出して宣伝してもらっていい。ただし、期間を決めて僕の名前を引き上げてもらうようにしています。そのほうが店にとっても良いし、店の名前だけで評判が広がるようになれば、勝ちです。

店を始めるからには、何かあったら潔く閉める覚悟も必要だと思います。冴えない店で延命していくよりも、一度たたんで、反省してやり直したほうがいい。

働く以上、結果は出したいです。でも、忙しくなるとサービスが悪くなる店がけっこうあります。僕はどうしてだろうって思うんです。店が忙しいのは結果が出ているということだから嬉しいはずです。僕は満席になっていると自然とニコニコしちゃいますね。お客さんに「こんなに忙しそうなのになぜニコニコしているの」といわれたことがあります。「めっちゃうれしいから」と言ったらぼかんとされました。

— 飲食店で働くなら独立を目指したいと思う人は多いのでしょうか。

光山：飲食店は独立したほうがかっこいいと思われがちですが、それは違うなと思います。よく誤解されるのですが、僕は必ずしも独立を勧めているわけではないのです。大きなチェーン店や、大きな店の役職でもその人に合っていれば素敵なことです。僕はどちらに進んでも応援します。

ウイズコロナ時代もいつでも走れるように。基本に戻る

— 今は飲食店にとって厳しい状況ですね。飲食店はこれからどのように必要とされていくと思いますか。

光山：コロナ禍でみんな厳しい状況にあります、店のタイプにもよるとはいえ、給付金などである程度自治体から守られています。コロナが終息した後、またはウイズコロナの新しい時代に入ったら、どうなるのか。一番不安に思うのは、みんなの生活時間が変わっていること。行動も生活パターンも大きく変化しました。この生活習慣が、会社に出社して仕事の後に同僚と飲みに行くといった以前のような形に戻るのかどうかは誰にもわかりません。だからこそ、いつでも全力で行けるように体力を整えていく必要があります。元のようにスタッフがサービスを提供できるように、心が折れないように、いつでも走れるようにしていかなければならない。

最終的には、守られている今の状況が終わった後は、基本に戻ると思います。

— 基本とはどのようなことでしょうか。

光山：甘えず、準備段取りをしっかりと、礼儀礼節を忘れずに一つずつやっていくことです。今までにも増して、なれ合いでは持続できなくなると思います。いざ走り出す時に、全力を出せるかどうか勝負かもしれません。

賢いはたらき方のススメ ④



取材後記

光山さんは、「体育会系経営者」といわれることがあります。それは、まっすぐに生きている、自分の信念を曲げずに進んでいるからだと思います。お話を聞いていて思ったのは、基本をととても大事にされているということ。誰でも基本を当たり前と思いつつも、なかなか実行できないものですが、光山さんは店を立ち上げた時から今でも、驕らず、人としての基本姿勢を忘れずに持っているのだと思いました。お話をしているとそれが伝わってくるから、人がたくさん集まってくる。そして光山さんのいる店ならいつでもおいしいものが食べられそうとも思いました。

プロフィール

光山英明さん

株式会社個人商店 代表取締役

1970年、大阪市生まれ。3人兄弟の末っ子で、兄ふたり（次兄は元近鉄バッファローズキャッチャー）と共に小学生のころから硬式野球を始める。野球の名門校上宮高校に入学。野球部主将をつとめ、甲子園出場。ベスト8の成績を収める。その後中央大学に入学。野球部で学生時代は吉祥寺で寮生活。卒業後に大阪で卸酒屋に就職するも、2002年に退職し、東京に上京。2002年11月15日にホルモン酒場 焼酎家「わ」を開店。2012年には赤身肉をメインにしたコースメニューのみの店「肉山」を開店。予約1年待ちの人気店に育てる。フランチャイズ展開、プロデュースを手掛けた店が56店舗。ほかに出資するなど、すべてを黒字経営の人気店に育てた。

* 記載されている社名、商品名などは、各社の商標または登録商標である場合があります。

* 「Twitter」は、Twitter,Inc.の商標または登録商標です。

* 「Facebook」は、Facebook,Inc.の登録商標です。



NTTコムウェア株式会社

URL : <https://www.nttcom.co.jp/>

WEB 掲載 : 2021.2