

Kouji Kinoshita

会社概要

株式会社 エムアンドケイ

代表取締役 木下 孝治

本 社 石川県金沢市八日市3丁目604番地

設 立 1999 (平成11) 年4月8日

資 本 金 5,000万円

従 業 員 数 900名 (2025年3月31日現在)

事 業 内 容 飲食店 (寿司店、回転寿司店等) の経営、コンサルティング

店 舗 等 全国40拠点

(エムアンドケイ単体33店舗、本社、セントラルキッチン等7施設)

グループ会社 (株)いちもん、(株)マ印神内商店、(株)リナシェンテ、(株)ニッカイ米山、(有)エモントレーディングカンパニー、(株)エグザクトソリューションズ、ennプラス(株)、金澤美味股份有限公司、M&K AMERICA INC. KANAZAWA M&K HOLDINGS PTE.LTD. (海外統括)

きのした・こうじ
プロフィール

1951 (昭和26) 年12月、金沢市生まれ。70年、金沢市立工業高校建築科卒。北陸ミサワホーム株式会社、株式会社中元建築設計事務所、くみあい施設サービスを経て、父親の工務店を引き継ぎ78年に株式会社木下建築デザイン社長就任。94年、岐阜県羽島に魚市出店。95年、回転寿司店開業。99年4月、株式会社エムアンドケイを創業、社長に就任。2000年4月、金沢まいもん寿司の1号店である駅西本店 (現本店) を開業。

2011年、一般社団法人日本回転寿司協会発足、初代会長 (現顧問) に就任。

“まいもん”ブランドで「十方うまし」を目指す ～美味しい寿司を求めるファンを 世界中にたくさん増やしていきたい

株式会社 エムアンドケイ
代表取締役

木下 孝治氏

聞き手 理事長 沼田 雅博

はじめに

建築設計事務所から飲食業へ異色の転身を遂げた人物がいる。その社長が掲げる座右の銘は「十方うまし」。近江商人の「三方よし」でいう売り手、買い手、世間。これに加えて、作り手、働き手、担い手、地域の文化、環境、未来、そして国全体にもメリットをもたらすことを目指している。同社のコア事業は全国展開する高級回転寿司「金沢まいもん寿司」。海外へも店舗を拡げるなか、イタリア料理、とんかつ、うなぎなど、多彩なジャンルを手掛け、さらには食材の製造・流通・貿易にも進出する。

まさに「フードサービス業」のトップランナーである、株式会社エムアンドケイの木下社長からお話を伺った。

(沼田 雅博・ぬまだ まさひろ)

——創業から現在に至るまで、会社の紹介も含めてお話しいただけますか。

私は金沢市立工業高校の建築科を卒業して18歳で社会に出ました。いろんな設計事務所などに勤めて一級建築士の免許を取り、27歳のとき実家に戻って父親の工務店を引き継いで

設計事務所を営むようになりました。2代目ですが創業者みたいなもので、決まったお客様がいるわけでもなく、自分で仕事を見つけてこないといけない。どこに行けば仕事があるのかと悩みあえいで、山に登って空を眺めていたときもありましたが、そう言いながらも一つひとつ仕事をこなしていきました。

30代の頃に、異業種交流会の懇親会で同席した社長さんから「回転寿司を素人がやったら面白いんじゃないか」という話を聞いて、私もそこは軽いノリで「やってみるか」という話になったのです。建築をパタッと止めて、この業界に全てを委ねたわけではないですよ。建築と



寿司メニュー

飲食の二つを並行しながら事業を進めていたのですが、そのうち回転寿司の方が順調に伸びてきたので、建築事務所は甥っ子に譲りました。木下建築デザインという名前の事務所登録と建築士の免許も一応は残っていますが、もうペーパードライバーですね。

実は、私は寿司を握ったことがないし、おにぎりすら握ったことがない人間です。料理人は周りに大勢いますから、下手に口を出してどうこう言うよりも、逆にあっさりとはもしない、これを「伝説」にしようと思っています（笑）。その代わりに一流の人間を育てるのが私の強い願望です。うちの寿司職人には国際的にも名の通るような職人になってほしい。社内でもプロフェッショナルを育てていく仕組みづくりを進めています。私が職人面して中途半端に意見するよりも、そこは技術のある専門の人に任せた方が会社のためには良いということです。

——しかし、飲食業への転業は社長個人としても勇気の要る決断だったでしょう。ご家族など周囲の反対はなかったのですか。

全くなかったですね。先ほどお話ししたように、建築の仕事を突然止めたわけじゃないですから。最初は、中央市場の仲買人に手伝ってもらって、魚市場を始めたんです。土曜日の朝一番に市場で10tトラックいっぱいいろんな種類の魚を積んで、2時間ちょっとかけて岐阜県の羽島市へ行く。海に面していない土地だから新鮮な海の幸を持っていけば、お客様は珍



Kouji Kinoshita

しがつて必ず買いに来るだろうと考えました。田んぼを埋め立て、コンパネで土留めをして、40坪ほどの一番安いプレハブを建て、そこで近江町市場みたいに緑のシートを敷いて氷を並べ、仕入れた魚はその日のうちに売り切る。

スーパーマーケットのショーケースに並んでいる魚とは違って、われわれが持っていくのは丸々とした新鮮なブリ。これを目の前でさばいたり、カニをゆでたり。岐阜という場所も意識したパフォーマンスです。そんなことをやっている魚屋はどこにもありませんから、随分と評判になって、こぞって買いに来ていただけました。

ちなみに私は20歳頃まで魚が一番嫌いな食べ物でした。だから魚の名前もあまり知らなかった。それが魚売りを始めたわけです（笑）。子供の頃、魚の骨が喉に引っかかって医者に駆け込んで、その幼児体験で食べず嫌いになっていたんです。それが山岳スキー部にいたとき、「生きるか死ぬかの環境の中で好き嫌いを言うのは甘えとる」と山小屋のご主人に言われて、それで仕方なく食べてみたら美味しかったんですよ。それから魚を食べるようになって、今では肉よりも魚の方が好きになりましたね。

——まずは岐阜で回転寿司を始めて、その次に激戦区の金沢へ出店されたんですね。

戦略的に進めていたんですよ。魚市場を始めてから半年ほど経って、「魚屋がやっているお寿司屋さん」という触れ込みで回転寿司を出店しました。その頃の回転寿司といえば、簡単な店構えで、何でも100円。安いのが売りでしたけど、うちは新鮮さだけでなく、福岡県出身の吟遊詩画人で泉椿魚^{いずみちんぎょ}さんという先生に協力をいただいて、店内に詩や絵を飾って個性を出し、和風のイメージを醸し出して差別化しました。

——「金沢まいもん寿司」のネーミングをされた方ですね。

そうです。「まいもん」という言葉は能登の方言で、「美味しいもの」という意味です。能登と金沢の文化は別々だと考えている方も多い

と思いますが、福岡出身の泉先生から見れば一緒なんです。離れた場所から石川県を見れば、全体が海に囲まれた一つの地域ですから、「素朴な能登」も「雅な金沢」も同じ石川の文化として融合させて、県内外にその魅力を届けようという発想です。

最初は批判を受けないかと心配したんですが、問題はありませんでした。魚というものを強調できる、想像させるシーンを演出する、そのために朱・黒・金の色調を組み合わせ「雅」のイメージを出して、非日常的な空間を作ろうとも考えました。他の皆さんと一緒にだったらドングリの背比べになりますから、ぱっと見た瞬間に、うちの寿司っていうイメージが沸くようなコンセプトで店を作りました。

そして1999年4月8日、お釈迦様の誕生日に株式会社エムアンドケイを設立して、「金沢まいもん寿司」の1店舗目を金沢に出店しました。

最初、なぜ岐阜まで行ったのか不思議に思うかもしれませんが、自分の商売が駄目でもないのに別の商売を始めたら、皆さん心配するでしょう。だから少々離れた場所で始めた。もし失敗したらそっと黙って帰ってくるつもりでした（笑）。

——今では回転寿司だけではなく、イタリア料理、とんかつ、うなぎなども手掛けておられますが、「食」とか「美味しさ」を求めるといふ意味では一緒だというお考えで、ジャンルの垣根を感じておられませんね。

もともと異業種から始まっていますから、今でも全然感じていません。ただし、日本の「グルメ系の回転寿司」として名をはせて、食べたら本当に美味しいと言われるように、その点だけは負けたくないと思っています。

——今年は暑い日が続きますが、客足への影響はありませんでしたか。

いやいや、夏が一番いい時期なんです。8月の売上は例月の2割以上は増えます。確かに魚屋だったら夏場の売上はドーンと落ちますが、

同じ魚であっても寿司は違います。夏休みとかお盆に皆さん里帰りされるでしょう。久々に家族一緒に「ちょっと美味しいものを食べよう」というシーンで利用していただける。それはうちだけの現象ではないですよ。

——テレビ番組などでは、金沢の回転寿司といえば「御三家」という表現で紹介されています。

私はライバルを作らない主義です。だから他の2社とは敵対的だとも思っていません。ベタベタした関係ではないですが、互いを知る仲であって喧嘩をしたこともない。うちの社員が同業に転職することはありますが、この業界に入れば職人としていろんな体験をしたいでしょうし、目くじらを立てる気もないです。競争する相手があつてこそ研鑽もできます。今どきだと資材が高騰して賃金も上がって、どんな調整をしているとか、お互いに参考にさせてもらっていますし、大手チェーンの社長さんともお付き合いがあつて、いろんな新しいアイデアを聞かせてもらっています。会社を磨いていくうえで、競争相手というよりも、同じ商売をする仲間だと思っています。

業界全体が一丸となって協力できるように、2011年に同業が集まって「日本回転寿司協会」を設立しました。創業者の方が多くて一匹狼みたいな個性の強い人達ですけど、会員の皆さんとは非常に仲が良く、冷蔵庫の中身から、メニュー、仕入れた値段など、うちのノウハウを



Masahiro Numada

全部公開しました。逆に、向こうもすべて教えてくれます。お互いに磨き合う仲間として信頼関係が築けましたから、困ったことがあれば電話1本で相談できますし、店舗の設計から監修までお手伝いすることもあります。同業だ、ライバルだと言って敵対視するのではなく、「持っていけ」と言えばいいんです。それ以上のものが還ってきますよ。

——業界全体のレベルが上がれば、結果としてお客様からの評価も高くなる。陣地取りみたいな競争をしても、利がないということですね。

私がいつも言っているのは、「自分が一番食べたいもの、家族とか大切な人に食べさせたいものをお客様に提供する」、「美味しいものを出し続けることに妥協しない」、その姿勢が経営の原点です。

今、「回転寿司でキャビアを出せ」と言っています。どう頑張っても10g使ったら原価で1200円位になりますし、同じ食べるならイクラの方が良いかもしれない。でも、キャビアは世界的に認められたトップクラスの食材で、それを寿司という料理にどう取り込むか、ということです。こういう試みが付加価値の創造になります。それをフェア限定でやるのか、常時売るのは別として、「尖がったものを作る」という課題を与える。みんな頭を悩ますかもしれないし、損を出すかもしれないけど、そういうチャレンジは面白いでしょう。

——ご自身のことを「暴走老人」と仰っていると聞きました。

70歳を過ぎても「今からだ」と思っています。“暴走老人、エンジン全快! ”、“開”じゃなくて「快」ですよ(笑)。

当社は、「国内の店舗運営」、「海外進出」、「冷凍寿司事業」を「三本の矢」として、事業展開の肝にしています。国内については、できるだけ早いうちに100店舗を達成させたい。人口減少が進む中でどこに出店すべきか、そこは慎重に見極めながら検討していますが、海外で



冷凍寿司

は台湾に2店舗が年度内にオープン予定で、アメリカでも計画中です。国内外を合わせて年間10店舗ペースの出店を目標にしています。

これに加えて、私自身が月1、2回は海外へ赴いて、いろいろな仕掛けを進めています。中東のサウジアラビア、中央アジアのウズベキスタン、キルギス。かつて発展途上国と呼ばれた国々は人口が増加する成長期にあるので、将来的にいろんな事業の基盤となる可能性があります。また、リーマン・ショックやコロナ禍の経験を踏まえると、リスクマネジメントの視点からも海外に目を向けることが重要だと思っています。もちろん、いきなり事業として具体化するものではありませんが、こういう国々へ日本の寿司文化を伝えるなど、美味しい寿司を求めるファンを世界中に増やしていく、そういった長期的な視点で取り組んで、一つひとつ実績を積み上げていくつもりです。

——冷凍寿司も注目を集めていますが、この将来性はいかがでしょう。

これから大きなチャンスがあると期待しています。うちの冷凍寿司は、特殊な技術によってお米を冷凍しても白^{はくろう}化しません。あらゆる所から問い合わせが来ていますが、最終的には先進国ではなく途上国に向けて、それも日本食全般として展開したい。

そうすると、用意したメニューに従って解凍し、盛り付けさえすれば美味しいものを再現できて、職人が要らないレストランができます。あるいは大型客船や飛行機の中など、調理や保

管などが制約されるシーンでは非常に有望だと思います。まずは、いなり寿司、棒寿司など、そういったものを出せば人気商品になると思うんです。こういった試みは現在進行中ですが、成功すれば大きな柱になるでしょう。

私は「夢」と「目標」を設定するだけで、あとは社内に割り振ります。一から全部自分でやるとなったら時間が足りません。会社の経営理念の下、目標の下で、育っていくように人材を配置していけば、素人集団であっても前に進んでいきますよ。例えば、「5年先に第2工場、第3工場を建てる」、私は目標だけを立てる。あとは社員に任せて、その為に何をするか、どう運営するか、考えてもらい、行動してもらいます。

——社員に任せるといっても、さまざまな取り組みがあって多忙極まりないですね。ご苦労は感じないのですか。

苦労だとは全く感じていません。やっぱり「想い」を伝えていくことが大切じゃないですか。私は稲盛和夫さんの経営手法を参考にさせてもらっていますが、強い信念をもって自分の考え方を社員に植え付けています。考え方を統一しないと、いくら店舗を増やしても駄目ですよ。考え方を共有するために、積極的に社内外で研修を行っていますし、幹部社員には“アメーバ経営”も学ばせています。その域にはまだまだ程遠いですけど、「目指す経営はこうあるべきだ」ということが身に付くのであれば、教育のコストは安いものだと思っています。経営を強^{きょう}靱^{じん}にしていこうと、売上や利益といった数字にも全員参加で取り組み、実務では地に足がついた体制を築いていく。全体として良い風土になってきたと思います。

——今や、「まいもん」という言葉からは「お寿司屋さん」を連想します。その意味ではブランド化に成功されたように思いますが、まだ途上だとお考えですか。

そうなら嬉しい話ですけどね。会社のイメージやブランドは非常に大切なですから、さらに磨



金沢駅西本店

きをかけている段階です。世界中の人達が「まいもん」って聞いたら「金沢まいもん寿司」を思い浮かべる、そうなりたいですね。

目標というのは、例えて言うなら「どの山に登るかを決める」ことです。箱根のような低い山だったら簡単に登れる。富士山ならばもう少し装備が要るけど何とか登れるでしょう。もっと険しいエベレストを目指すとなると、ヒト・モノ・カネ・情報、もっと研ぎ澄ましていけないと登れない。現在の売上はグループで110億円余りですが、これを3000億円規模にするのが私の目標です。途方もないと思われるでしょう。でも、私はやれると思っていますよ。

——より高い目標があればこそ、いろんな知恵やアイデアが出てくる。町工場でロケットを作るのと同じように、高みを目指すことで人を惹きつけて育てるという発想ですね。

息子は「そんなに大きくしなくても」と言いますが、やっぱり社会的な貢献、世のため、人のため、経営者は企業を成長させるべきです。世の中には売上何兆円の企業がたくさんあるんですから小さい目標ですよ。みんなで作り上げていけばいいじゃないですか。

もちろん、社長の夢が大き過ぎて、みんなが振り回されて不幸せになったら困るので、しっかり利益も上げないといけない。いまさら金儲けしたいとは思っていませんが、社員をもっと豊かにするためには不可欠です。

社員は何のために働いているかということ、自分を豊かにするため、家族が暮らすために、そ



研修会風景

れなりの給料を稼がないといけない。それに加えて大切なのは、うちで働いていることに社員が誇りを感じる。自分の会社を友人たちに自信をもって語れる、そして家族や両親からも喜ばれるような会社にして、物心両面で社員に還元したいと思っています。

—— **ちなみに、職人さんが多い職場ですが、独立したいという人も出てきますか。**

独立したいなら大歓迎です。出資でも何でも応援しますよ。社長が足を引っ張って独立させないとかは、あってはならないことです。逆に言うと、それくらい優秀な人材が育つ職場じゃないと人も集まらないでしょう。

私には、目指すべき会社の未来像（ビジョン）として、3つのポイントがあります。一つ目は、「数ある同業の中で最高の給与水準にする」。誰だって給料の高い会社に勤めたいと思うじゃないですか。もちろん、給料を上げていくには財源としての収益を高める必要があります。簡単ではありませんが、付加価値の高い商品を提供して、それをしっかりとお客様に認めてもらい、他のどこよりも行きたい店にする。目標はこれだから「黙って働け」ではなく、一緒に数字を見ながら経営に参加し、課題をみんなで共有し、何を改善するか、それを提案できる社員を育てていく。

二つ目が、「この会社にいることで夢を抱けること」。会社の「ビジョンを明確化し、それを研修などで見える化もして、社員全員が共有できる会社にする。自分の会社が今、何に向かっ

て頑張っているのか、想いを一つにして仕事に励むことで、自身のステータスも高められ、誇りをもって働ける職場が築かれるはずです。

三つ目は、「自身の成長が実感できるような会社にする」。この会社で働くことによって、アメーバ経営で管理ができるようになった、調理の技術が伸びたなど、スキルや人間力を向上させていく。そうすればこの会社で長く働いてくれるでしょう。研修制度の充実した会社にして、将来どの分野に進出しても活躍できる人材を育成していきたい。社会人になると人生の大半を会社で過ごすわけですから、毎日の仕事の中でスキルを磨き、会社の中でステップアップしていける仕組みを作っていきます。これらは常々から社員に伝えていきますし、こういう夢を語るのが私の仕事だと思っています。

これからの世の中は、全てのスピードがますます加速していくでしょう。私はゼロからの出発だったのですが、25年かけて売上が110億円になった。そこからさらに目標の3000億円を目指すわけですから、先ほど話した「三本の矢」を社内でも強くアピールして、組織や人材をしっかりと固めていく必要があります。

日本では少子高齢化が進んで、あらゆる業界で働き手が不足しています。しかし、このピンチをチャンスに変えていくようなプラス思考が必要なのです。人手不足が叫ばれる世の中であっても、多くの人材が集まり、辞めない会社を作る。それでも人材が足りないならば、海外に学校を作って、育てて、選りすぐった人材を日本に引っ張ってくるつもりです。やたらと外国人労働者を雇うのではなく、人は自分で作る。人がいないと言って、嘆くような経営はしたくないですから。

—— **成長戦略として、「人づくり」に重点を置いておられるわけですね。あわせて生産性の向上や、顧客満足度の向上への工夫はいかがですか。お店はいずれも人気店で、待ち時間も長いと思います。**

事前に予約できるので、2時間待ちだとすれ

ば、その間は車であちこち行ったり、テレビを見たり、そうして時間を過ごしてもらっています。しかし、ずっと並んでいると不安になりますから、そこも課題だと思っています。

最近では、いろんなシステムが開発されていて、お客様を顔認証で識別することで、以前に来店されたとき、何を食べた、いくら使った、といったことまで瞬時にカウンターへ情報が伝わって、「先日はありがとうございました」と、職人から挨拶ができる。そんなシステムもあるようですが、技術革新があまりにも早くて戸惑います。

——電話やテレビが普及した速さに比べるとスマホの浸透は破格のスピードです。デジタル化が進んでいけば、カウンターでロボットがおしゃべりするシーンが当たり前になるかもしれませんね。

本店改装の構想があると伺いましたが、どんな店作りを考えておられますか。

建築費の高騰もあって、いろいろ見直している最中です。うちは飲食業の中でもテレビの露出度はトップクラスです。ありがたいことに、テレビの取材はこちらから働きかけなくても来てくださり、タレントさんにもよくご利用いただけます。店を安く仕上げれば利益は上がるでしょうが、わざわざそこを取材したいとは思わないでしょう。広告宣伝のためとは言いませんが、本拠地である石川県の皆さんが、絶対に足を運びたくするような店舗にしたい。そしてインバウンドの観光客が来たとき、「金沢まいもん寿司に行きたい」と言われるような、同業の方々とは一線を画した店舗を作りたいですね。

失敗すれば無駄遣いになってしまいますが、金沢の中でも「憧れ」になるような店づくりを目指したいと思っています。

——地元金沢にも貢献することになりますね。以前から、石川県内を含め各地で地域再生にも取り組んでおられると伺いました。

ご縁があって、自治体が運営できなくなった施設の管理・運営にも携わっています。儲かる

ような話ではなく、社運をかけるような事業でもないのですが、その施設が再生して地域が活性化すれば、われわれにとってもプラスになると考えお手伝いをしています。

指定管理をやってみると多くの発見があります。宿泊施設を建てただけではお客様は来てくださいませんが、やり方一つで随分と変わるものです。能美市のウェルネスハウスSARAIでは、九谷焼の若手作家さん8名とのコラボレーションで、作家さん1名が1室のインテリアや内装をプロデュースすることによって、文化と伝統を感じさせるような施設に再生することができました。地域貢献として喜んでいただけていると思います。

私は「十方うまし」という言葉で表現していますが、目先の利益だけを追い求めるのではなく、大局的な視点で世の中に貢献していく、そんな姿勢が大切だと思っています。

——偶然の出会いが転機となって未知の業界に乗り出すとき、それを成功に導くのは意欲や意識の高さ次第だと教えられました。プラス思考に加えて、業界全体として寿司ファンを増やそうとする発想は、夢の実現に向けた地道な歩みを怠らない姿勢だとも感じました。本日はありがとうございました。

