



やまと豚厚切りロースカツ定食(中・150g) 1659円(写真左)は、売上げ比率で45%に達する超人気商品。写真上は手前から時計回りに、ジャンボ海老フライ定食(2本) 2800円、やまと豚おすすめ定食1449円、やまと豚ヒレかつ定食(厚切り・160g) 1974円(価格はすべてごはん、味噌汁等が付くセット価格)。付合せのキャベツは朝採りのものを1日2回千切りしており、ごはん、キャベツはおかわり自由。松浦産のアジフライ、宮城産の秋鮭フライ、三陸産のカキフライなど、いずれも産地と素材にこだわったシーズンメニューも人気の高い商品だ。また店舗ごとによる独自メニューの投入を認めており、従業員のモチベーション向上に効果を発揮している。



豚肉は部位ごとのブロックで納品され、店内で掃除、カット、計量を行なう。オートフライヤーを使用して効率化を図る一方で、正社員が揚げ物の担当をし、オーバークックにならないよう確認、調整を行なう。写真右のやまと豚は甘みのある脂身の味わいが特徴。肉質のバラつきが少ないのも大きな強みだ。



接客は詳細なマニュアルを置かず、従業員個々のやり方を実践しているのが特徴。ホールは業務分担制を採用し、客席案内、オーダー、パッシング、レジなど、従業員1人で3~4役を優先順位をつけて作業をこなす。



タッチパネル式のウェイティングボードを導入し、待ち時間を効率よく調整する他、携帯メールによる空席待ち順番申込みのシステムも備える。車での来店客にはボケベルを渡して車の中で待ってもらうなど、行列による機会損失を防ぐ。

が不可欠(矢田部社長)と、揚げ物は調理採用の社員のみが担当。熟練従業員による講習を重ねるなど、常に技術力の向上を図っている。

とんかつ以外にも、キャベツは朝採りのものを毎日午前午後の2回千切りしており、2種類あるドレッシング(レシピは4種)も店内で仕込むなど、細部まで品質を追求。こうした付加価値創出により、やまと豚ロースかつ定食(中・150g)は1659円という高単価商品ながら、売上げの45%を占める強力な核商品としての人気を確立。さらに、やまと豚を用いたとんかつのみで売上げ全体の約50%占める専門性の高さを打ち出している。

一方、接客で重視するのが、先行サービス。ごはんやキャベツのおかわりはお客に声をかけられる前に提供するのをめざし、独自のオペレーションを矢田部氏が自らの経験に基づいて開発した。また、マニュアルは最低限の取り決めがあるだけで、従業員の自主性に任せた接客を推進しているのも特徴のひとつだ。

とんQは年内に2店の出店を予定しているが「やまと豚の生産量に限りがあるため、とんQのコンセプトでは20店が上限」と矢田部社長は言う。そのため、現在はとんQのノウハウを応用したアップパーとカジュアル、2つのとんかつ専門店の業態開発に注力している。(関連記事54頁)

とんQ つくば本店

1983年にオープンしたとんQの1号店で、2005年に開通したつくばエクスプレス線つくば駅から徒歩10分に立地。店舗規模68坪97席で年商2億7600万円以上を売り上げるフラッグシップ店である。周辺には大手チェーンが林立しているが、圧倒的な集客力を見せ、11時の開店と同時に客席が埋まり、15時頃までウェイティングが続き、夕方以降もピークが途切れない。従業員は平日は厨房6人、ホール6人を配置し、休日にはそれぞれ7~8人に増員して対応する。97年にリニューアルを行なったが、とんQでは古いタイプの店舗である。

客席はカウンター、テーブル、座敷で構成。1997年リニューアルの店舗だが、クレンリネスのレベルが高く、老朽感を感じさせない。



●店舗一覧(とんQのみ)

店舗名	住所	オープン	店舗規模	月商
つくば本店	茨城県つくば市東新井13-12	1983年3月(1997年5月)	68坪97席	2300万円
水戸千波店	茨城県水戸市千波1999-5	1986年10月(2006年4月)	94坪95席	1540万円
守谷ふれあい店	茨城県守谷市立沢991-8	1998年8月	69坪88席	1900万円
成田ニュータウン店	千葉県成田市江弁須字下谷96-31	1999年10月	69坪88席	2110万円
水戸インター店	茨城県水戸市大塚町1498-1	2000年10月	69坪88席	1170万円
春日部店	埼玉県春日部市備後東3-17-15	2003年5月	72坪83席	1130万円
ふじみ野店	埼玉県ふじみ野市鶴ヶ舞3-7-5	2003年7月	72坪83席	1320万円

*()はリニューアル年月

つくば駅から徒歩10分の幹線道路沿いに立地するつくば本店は43台収容の駐車場を備える。



とんきゅう

新・外食企業のヒット店のつくり方

技術力向上と食材開拓を徹底しワンランク上の専門店を確立

(株)とんきゅうが茨城、千葉、埼玉の3県で7店を展開するとんかつ専門店「とんQ」は、全店の平均月商1600万円(平均店舗規模70坪93席)を売り上げる大ヒット業態。しかも、出店から10年以上経つ店もある中、2006年に全店舗において最高年商記録を塗り替えたという、いまも進化を続けるローカルチェーンだ。

希少な銘柄豚が柱

とんQの特徴といえるのが、郊外とんかつチェーンとしては類型が少ないミドルアップパーをターゲットとする点。全店の平均客単価は昼1280円、夜1500円に達するが、こうしたコンセプトで繁盛を維持するために「メニューを限定し、専門店としてのQSCを徹底して深く掘り下げていくことが重要」と代表取締役社長の矢田部武久氏は言う。

その筆頭として挙げられるのが主食材となる「やまと豚」だ。関東圏のとんかつ店としてはとんQのみの扱いとなる銘柄豚で、03年から導入している。部位はロースとヒレのみを使用するが、店舗にはブロックで納品。掃除からカット、揚げまでをスクラッチし、調理もパン粉づけからソーダーで対応する。揚げ物の調理にはオートフライヤーを使用するが「オートフライヤーを使いこなすにも、しっかりとした調理技術

郊外ミドルアッパーを狙い 北関東で圧倒的強さを見せる とんきぎゅう

茨城県つくば市
梅園2-17-4 1F
☎029-852-1085

2005年につくばエクスプレスが開通し、発展が著しい茨城県つくば市。1983年、この地でとんかつ専門店「とんQ」の1号店は開業した。経営母体であるとんきぎゅう(株)は、代表取締役社長の矢田部武久氏が78年に興した企業。もともとは食品輸入業を手がけていたが、第二次オイルショックの影響で撤退を余儀なくされたの事業転換であった。

外食業を選んだきっかけとなったのは、科学博開催を控えていた当時のつくばを見て、矢田部氏が今後の発展を確信したことにある。この地での事業展開を決定し、何ができるか



混雑時解消の方策として、携帯電話で空席待ちができる会員制度を用意

を探ったところ、同店の周辺に飲食店の数が少ないことに着目。とんかつ店で3カ月の修業を経験した後、同店をオープンさせた。矢田部氏の狙い通り、1号店は2年目に席数90席で月商1000万円を超える成功を遂げる。そして86年に2号店、89年に3号店を出店し、事業拡大を進めていったのである。

ミドルアッパーを照準に ブラッシュアップを重ねる

07年6月末現在、とんQの店舗数は7店へと伸ばしているが、1号店の開業から一貫して変わらないのがミドルアッパーをターゲットに据えていることだ。

「私たちがやっているのは専門店としてのとんかつ店です。7〜8年前、郊外型のとんかつ専門店が急増した時期がありました。こうした店はとんかつを主力商品としたファミリーレストランで、専門店としてのQSCは実現できていないと考えています。一方、東

京にはいろいろな老舗の高級とんかつ専門店がありますが、そこまでいくと個店の域を出るのが難しくなる。とんQは専門店の品質を打ち出しながら、多店化も可能な業態をめざしたのです」と矢田部社長は語る。

だが、とんQの業態は開業当初から完成されていたわけではない。ミドルアッパーから照準を外さないために、段階的にブラッシュアップを図ることで発展を維持してきたのである。

その第1段階となるのが96年。同社は店舗数を3店まで増やした後から徐々に売上げが下降線を辿り、長い低迷期を迎えていた。懸命にテコ入れしたが、自力ではなかなか不調から脱することができない。そこで、同社はコンサルタンの指示によって店舗の改装と商品の刷新に踏み切ったのだ。

主食材の豚肉は米国産から国産の熟成豚に変更し、揚げ油もラードから植物油に切り替えて大きな潮流となっていた健康志向に対応。のうえでさまざまな銘柄豚を試食し、辿り着いたのがやまと豚でした(矢田部社長)

銘柄豚の選定の際に条件としたのは、品質は当然ながら、関東のとんかつ店、および地元の小売店で取り扱いがないことであった。黒豚やロイヤルポーク、茨城の銘柄豚であるロース豚などは、品質は優れるもののスーパーの店頭にも並ぶ食材。やまと豚はこの条件をクリアし、さらに「脂の甘み、肉のきめ細やかさ、そして品質のブレの少なさが際だっていた」と矢田部社長は言う。

さらに、同社では類似業態が現れないようにするために生産者との交渉を重ね、1年間の試験販売を行なったうえで、とんかつ店におけるやまと豚の専属契約にこぎ着ける。

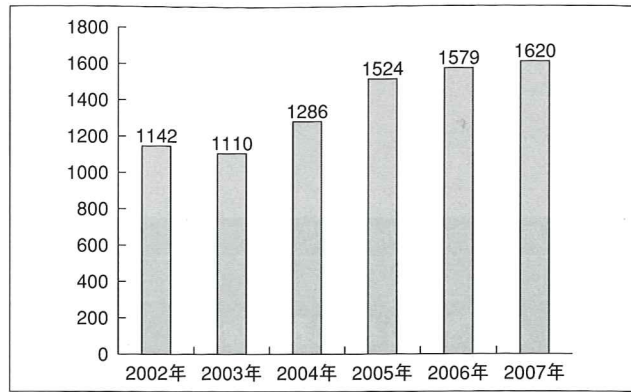
やまと豚という強力な武器を手にしたとんQはさらに勢いを増し、埼玉県へと進出。06年に全店で最高年商を記録する快挙を成し遂げたのである。

「豚肉の品質向上についてはやまと豚がゴールでしょう」と矢田部社長は語るが、その一方で現在は「ごはんの品質向上に注力している。春日部店など新型店となる3店舗に籠を導入するなど、研究を重ねている最中で、「めざすのは常に炊きたての状態でお客さまに提供すること」(矢田部社長) だという。

新業態開発にも力を注ぎ、 3年で30億円体制を築く

やまと豚の供給体制を加味して、とんQの展開は20店を上限としながら、これから千葉、埼玉を中心に都心近郊での出店を計画してい

業績推移



とんかつソースや、4種類のレシビを持つドレッシングなどは店内調理で専門店の品質を打ち出している



沿革

年	月	内容
1978	10	食品輸入会社として起業
1983	3	「とんQ」1号店(つくば本店)オープン
1986	10	水戸千波店オープン
1988	8	下妻店オープン
1997	5	つくば本店リニューアル
1998	8	守谷ふれあい店オープン
1999	10	成田ニュータウン店オープン
2000	10	水戸インター店オープン 「カルビ屋大福」(FC) オープン
2003	5	春日部店オープン
	7	ふじみ野店オープン
2004	6	「アルゾーニタリア」オープン
	7	契約満了につき下妻店クローズ
	12	カルビ屋大福を直営店「炭火焼肉赤牛」にリニューアル
2006	4	水戸千波店オープン

ここがターニングポイント

1996年に大幅リニューアルしたとんQであるが、さらなる差別化を図るため、2003年に銘柄豚の投入に着手。関東のとんかつ店、小売店の取り扱いがないことを条件として選抜をした結果、脂の甘み、肉質のきめ細やかさ、品質のブレが少ないやまと豚に辿り着いた。生産者と専属契約を交わすことで、銘柄豚の希少性を高め、その後と快進撃の原動力となった。

さらなる食材追求

ツーオーダーのごはん

やまと豚の投入でとんかつの完成形をみたとんQが、現在取り組んでいるのがごはんの食材追求だ。春日部、ふじみ野、水戸千波の3店舗では電を用いるなど施策を重ねている最中で、めざすのはツーオーダーで炊きあげたごはん。とんQでは発芽玄米を使用したごはんも提供しているが、「白米と発芽玄米の配合比率まで、お客さまの注文に応えられるのが理想」(矢田部氏)と品質向上を突き詰める。



ごはんには契約栽培の茨城県産コシヒカリの自然乾燥米を主に使用。さらなる品質向上に向けての研究を重ねる





重視するのは目的意識の高さ。 そのうえで従業員の自由な発想を 尊重することが、 専門店としての QSC実現につながる

3年で事業規模を倍にする目標を掲げていますが、そのために注力していることは、人材育成ですね。これまでも数値管理やマーケティングの勉強会、経営理念の会など、店長で月2回、副

店長で月1回集まって研修を行なってきましたが、それらをしつかりと体系化したカリキュラムの構築に取り組んでいます。人材育成の一環としては、これまでもつづいて本店の2階においていた本設やバーを設置しています。自動車通勤している社員が仕事の後に息抜きできる場所がないので、それなら会社につくってしまおうと考えたんです。

加えてできるだけ各店舗にも足を運び、終業後に従業員たちとごはんを食べに行くなどコミュニケーションを図ることで、企業理念がしっかりと根付くようにしています。目的意識を持たせ、そこからは自分たちの自由な発想で動く。それが専門店としてのQSC実現につながるのだと考えています。

文・栗田利之 撮影・高瀬信夫

新・外食企業のヒット店の作り方

interview

とんきゅう(株) 代表取締役

矢田部武久氏

人材育成のカリキュラム化を進め、 規模拡大を加速させる

「とんQ」の今後の出店戦略についてお聞かせください。
出店エリアとしては水戸を北端にしています。今後は千葉、埼玉を中心に展開していく計画です。というのも、とんQはミドルアッパーがターゲットですから、可処分所得の高い地域でなければ成り立ちにくい。意外に思われるかもしれま

せんが、つくばや守谷は都心と比較しても富裕層が多い地域なんです。ただし水戸よりも北に行ってしまうと、その意味でなかなか適した立地が見当たらないんです。そして東京にも早い段階で進出を果たしたいと考えています。店づくりは繁華街ビルインを想定しており、できるだけ条件のよい物

件として集客力のある商業施設等に
出店したいと思っています。ただし、まだとんQの知名度が低いのでデベロッパーさんから声がかかりにくいのが現状ですね。そこで先頃、つくばエクスペレス秋葉原駅に「つくばのとんQ」という看板を出して、認知度アップに努めているところです。立地さえ確

保できれば、東京でも十分に勝負できると自信は持っていますよ。
郊外についても、つくばエクスペレスが開通されたことでますますの発展が期待されます。それによって商業人口は間違いなく増加していますから、大きなチャンスだと思っています。ただ、交通の便がよくなったことで、沿線住民が東京で買い物を済ませるようになりました。このため、沿線エリアでも、これまでの郊外的な手法で商売しているところはむしろ売上げ減少の傾向にあるのではないのでしょうか。これからは都心の店を競合店と捉え、そこに対して差別化を打ち出す必要が出てきました。

当社では現在の経常利益率10%という数値を維持しつつ規模拡大することを目標としています。そのためには技術力の向上はもちろんですが、従業員のモチベーションの維持、向上を最たる目標として設定しています。そのためには福利厚生の実施も、大切な要素だと考えています。当社では完全週休2日制をめざしていますし、社員旅行も年2回実施しています。それも形ばかりのものではなく、従業員が個人的に「もう一度行きたい」と思ってくれるよう、宿泊施設から厳選したところに行くんですよ。若い従業員などは社員旅行の後、恋人を連れて行ったりしているようです。喜んでもらっている証でしょう。

店舗運営においても、とんQでは季節メニューなどに店舗で独自開発した商品を加える方針をとっています。トップダウンで「これをやれ」とやっている、働いていても楽しくないですから。売上げを伸ばすために現場がニーズを探り、それに合った商品を考える。もちろん、とんQはとんかつの専門店を打ち出しているわけですから、そのコンセプトからは外れないようにしています。自分たちが開発した商品がヒットにつながると、従業員のモチベーションは俄然盛り上がりますよ。

そういつた自発的な人材の確保は、なかなか難しいかと思のですが。そのため、当社では目的意識を重視した人材育成を行なっています。その施策のひとつが「社長塾」です。そこではいっさい仕事の話はせず、私の人生観、価値観、世界観について述べ、従業員に私の考え方を伝えるようにしています。

業容拡大に向けて

とんQのノウハウを生かす、新業態開発

とんQの展開上限を20店に定めているため、当社が注力するのが新業態開発だ。2004年にはミドルアッパーのイタリア料理店「アルゾーニ・イタリア」、焼肉店「炭火焼肉 赤牛」を出店。今後さらに豚肉料理店やアッパー、カジュアルのとんかつ専門店の開発を進めている



2004年6月オープン「アルゾーニ・イタリア」。チーズやケーキの工房をかまえ、スローフードをコンセプトとする
FCジーとして出店した焼肉店を、2004年12月に自社業態へと転換した「炭火焼肉 赤牛」。店舗規模は88坪106席

るが「早いうちに東京でも勝負をしたい」と矢田部社長は意欲を示す。東京ではビルインでの出店になるが「家賃はかかるが、ロードサイドに比べ小型の店舗になるだろうから、初期投資が抑えられる。よりお値打ち感のある価格で提供できるかもしれない」と語る。なお、新規出店に際して当社が意識するのは20代〜30代の女性客であるという。新店オープン後の傾向として、初期は男性客が主体で注文も低価格のかつ井などに集中。しかし認知度が上がるにつれ、20代〜30代の女性客の割合が増え、やまと豚を使った商品の出数が伸びて売上げが向上するのがとんQの特徴。また、とんQの市場拡大を進める一方で、同社では新業態の開発にも積極的に取り組む。33頁でも触れているが、とんQのオペレー

ションを応用したアッパー、カジュアル両方のとんかつ専門店の可能性を探る他、やまと豚を軸とした豚料理専門店の開発も進めている。やまと豚を一頭買いし、ロースとヒレはとんQで、残りの部位を新業態で利用する計画で、この業態はすでに8割方完成。08年中の出店を予定している。さらに、同社では04年にイタリア料理店「アルゾーニ・イタリア」、焼肉店「炭火焼肉 赤牛」を相次いで出店しているが、赤牛に関しては年内に2号店を出店。とんQに次ぐ柱の業態として期待を寄せている。「3年で人とコンセプト、数値を倍にする」(矢田部社長)ことを目標に掲げる同社。とんQを軸として業容を拡大させながら、2010年の年商30億円体制の確立に向けて突き進んでいく。