

## 「変化の波を乗り越えて」

～倅せな企業を目指す～

### 株式会社コムライン

代表取締役 新美 文二 氏

#### ●インタビューー

名古屋中小企業投資育成株式会社  
専務取締役 五十嵐 健二



#### 株式会社コムライン 会社概要

本社所在地：名古屋市緑区大高町中川55番地

事業内容：回転寿司レストラン、和食酒場、  
ベーカリー店等

設立年月：1990年11月

売上高：5,547百万円

従業員数：1,502名

#### 新美文二氏 プロフィール

1946年11月 愛知県生まれ  
1965年 4月 自動車販売会社 勤務  
1968年10月 工作機械部品製造会社 勤務  
1971年 9月 新美鉄工所 創業  
1990年11月 株式会社コムライン 設立  
代表取締役社長に就任  
2009年 5月 知立市商工会 会長に就任  
2017年11月 旭日単光章 受章  
2018年 5月 愛知県商工会連合会 会長に就任  
好きな言葉・・・「変化には変化で対応する」

**【五十嵐】**まずは、創業の経緯をお聞かせ下さい。

**【新美】**高校卒業後、父からは大学進学を勧められました、「“実業大学”に行く」と決め、就職の道を選びました。入社したのは、自動車セールスの会社です。厳しい営業ノルマを達成する為、一生懸命働きました。飛び込み訪問すると、目の前で名刺を捨てられたこともあり。そうかと思えば、お客様から販売先を紹介して頂いたり、他社のセールスマンからノウハウを教えてもらうこともあり、営業のコツを学びました。

お客様はどんな気持ちで買ってくれるのか、人の気持ちを感じ取る、商売の原点を教わりました。

工作機械会社に勤めていた父親が、晩酌のたびに「独立して事業をやりたい」と口癖のように言っていたことや、商談で出会う実業家や店主たちを見ていると、自分も早く父親と一緒に独立し、事業をやりたいという想いが次第に強くなりました。とはいえ、独立するには資金と技術がなくてはなりません。そこで、車を買って頂いたお客様で、工作機械部品を手掛ける鉄工所の経営者の方がいらっしゃいましたので、その会社に入社させてもらい、機械の操作や品質管理など、全く未経験の業務を学びました。2年間修業した後、1971年9月、自宅の庭に約10坪の工場を建て、貯めていた40万円を元手に、24歳で新美鉄工所を創業し、念願の独立を果たしました。最初は仕事がほとんどなく、父親の友人からの紹介や、自動車セールスで鍛えた営業力で、毎日、飛び込みで地元の工場を何社も回り続け、自ら顧客を開拓しました。仕事が徐々に増えてきましたので、父親も勤めていた会社を退職し合流しました。大阪の会社で働いていた弟も呼び戻し、「父親と一緒に仕事をしたい」という、夢を叶えることができました。

## 《持ち帰りすしに着眼》

**【五十嵐】**鉄工所を経営しながら、フードサービスへ参入された経緯をお聞かせ下さい。

**【新美】**1971年にニクソンショック、1973年にオイルショックが襲い、日本経済は一気に不況に突入し、鉄工所の受注は大幅に落ち込みました。家具の取っ手などに使われる、積層強化木の加工などを取り扱い、新規開拓を行いました。市場規模としては限界がありました。徐々に、「下請では長続きしない。自分が頑張れば頑張る程報われる仕事をしたい」と思うようになりました。ある日、自宅近隣に、寿司の持ち帰り店が開店しました。当時、寿司は高級品でしたが、価格も安く、食べてみると美味しい。これはいけると直感しました。そこで、すぐにフランチャイズシステムの寿司店本部を探し、契約を締結しました。1978年9月、愛知県三好町（現みよし市）に「FCすし三好店」をオープンしました。店頭には行列ができるほど大繁盛しました。鉄工所の仕事を終えると店に駆け付け、自らも寿司を作り、夜遅くまで働きました。三好店で手応えを得たことから、鉄工所は父と弟に任せ、巨大なマーケットである名古屋市に進出しました。三好店は地の利もあり好調でしたが、名古屋では知名度が弱かったこと、他の持ち帰りすし店と競合するなど、厳しい状況でした。チラシのポスティング、割引券の配布など、早朝から深夜まで骨身を惜しまず働きましたが、経営は好転しません。経営の鉄則である細やかな需要予測を怠り、ただ勢いに任せて出店してきたことの付けが回ってきたのです。知立市商工会へ経営相談に伺ったところ、会社を大きくする為には経営者としての勉強が必要であると、助言を頂きました。そこで、中小企業庁や知立市

商工会などが開催するセミナーや異業種交流会に足繁く通いました。総合スーパーのセミナーにも参加し、東京で二週間の講義、地元スーパーで一ヶ月の現場研修も受けました。「店はお客様の為にある」という徹底したスーパーの戦略を垣間見、「経営は儲けるのが目的である」という当時の考え方を猛省し、「顧客第一」、「生活提案」という観点から、新たな商売を興そうと考え始めました。

### 《手探りで始めた事業の多角化》

**【五十嵐】**新たな商売を興すとは、具体的にはどういった事業だったのでしょうか。

**【新美】**ある日、電車の中吊り広告を何気なく見ていると、家庭用ビデオの広告ばかりでした。映画を自宅で観る時代が来るぞと思い、直ぐにレンタルビデオ店を開業しました。当時、レンタルビデオ店は珍しく、大盛況でした。ただ、現在のような貸出しシステムがなく、貸出しには、お客様に住所や氏名などを毎回書いて頂くなどの手間が多いため、もっと便利に、もっと簡単に借りて頂くことはできないだろうかと考えていました。そこで、パソコンを購入し、管理システムの自社開発に挑戦したところ、独自の貸出管理システムを開発することができましたので、東海地方の他のレンタルビデオ店にシステムの販売も行いました。パソコンの時代が来ると確信しましたので、パソコンショップも開店しました。当時のパソコンショップは、専門用語でまくしたてるだけで、お客様を見ていませんでしたので、これは自分がやるしかないとの想いもありました。レンタルビデオ店の経営が安定し、持ち帰りすし店も軌道に乗りつつあったことから、組織を法人化しました。これがコムラ

インの始まりです。

### 《フードサービス事業への特化》

**【五十嵐】**その後、フードサービス事業へ注力していく訳ですが、特化した理由をお聞かせ下さい。

**【新美】**パソコンショップは、パソコンの普及が拡大し始めた頃でもあり、県内でもトップレベルのショップに成長しました。しかしながら、直ぐに大手家電量販店なども参入し始め、大競争時代を迎えました。資金力で勝る大手企業を競争相手としたレンタルビデオ店やパソコンショップ事業は、中小企業にとって厳しい状況になるだろうと察し、持ち帰りすしの経験から、小型店舗で競争できる外食店なら、中小企業でも十分戦えると考えました。これが、フードサービス事業へ特化した理由です。

1986年に回転すしレストラン1号店となる「あいデリカ三好店」をオープンしました。開業当時こそ低迷したものの、3年程経つと知名度も上がり競合店を凌ぐ業績を上げました。

### 《時代の変化に対応する》

**【五十嵐】**時代の変化とともに、お客様のニーズも変わってくると思います。そのあたりの取組みはいかがだったのでしょうか。

**【新美】**2000年代に入ると、我が国ではデフレ色が強まり、ロードサイドには、ファミリーレストランや紳士服チェーン、家電量販店や、レンタルビデオ店などが進出し、大企業が競い合う時代に突入しました。こうした市場環境の変化を受け止め、「変化には変化で対応しなければならない」という信念に基づき、レンタルビデオ店、パソコン

ショップ、後発の携帯電話ショップの閉鎖や売却を進めました。非日常の楽しさであった外食産業も出店ラッシュにより日常的なものとなり、回転すし業界も二極化を迎えていました。そこで「握りたて」「さばきたて」「揚げたて」「焼きたて」にこだわる非日常のグルメ回転すしを出店する構想を練りました。鮮度の高い魚の仕入れルートを開拓するとともに、来店客への歓迎のかけ声や対話、お客様から見えるところでの調理といったライブ感を味わえる店に転換し、「回転すし あいデリカ」から「廻鮮江戸前すし魚魚丸(ととまる)」としてリニューアルオープンしました。オープンキッチン方式で、鮮魚・シャリ・酢・醤油にこだわりを持った店舗です。地産地消にも積極的に取り組みました。従業員が自分で観て、仕入れたものに自信と責任を持つこと、お客様や産地の人たち、みんなに喜び感動してもらえることを大事にしました。



<魚魚丸 外観>

**【五十嵐】**店舗の独自性、演出にもこだわりを持っていらっしゃいますね。

**【新美】**三河湾特産の真鯛、車エビ、メヒカリ、大あさり、こち、シラス、ウナギなどの魚介類をはじめ、醸造元愛知のお酢、シャリ、醤油といった新鮮で美味しい食材にこだわっており、地元だけでなく、全国の漁港からも四季折々の一品を取

り寄せています。「美味しさの幸せを味わって頂く」ことをコンセプトに、巨大マグロの解体ショーや、カツオの薫焼きショーなどの高いエンターテインメント性を加えることで、お客様がお食事だけでなく、非日常の空間を楽しむことができるよう、ニーズの変化に対応していくことを大切にしています。先進的なエンターテインメント型回転すしに挑戦し「薫焼きショー」などが評価され全国一のグルメ型回転すしとして全国放送もされました。



<マグロ解体ショーの様子>



<魚魚丸で開催される薫焼きショー>

## 《更なる飛躍を目指して》

**【五十嵐】**新型コロナウイルスが流行しました。大きな影響を受けられたのではないのでしょうか。

**【新美】**愛知県では2020年4月10日に県独自の緊急事態宣言が出ましたので、当社でも直ちに各店の営業短縮に踏み切るとともに、店内の感

染対策の徹底に取り組みました。宣言の反響は大きく、売上高が前年比で90%近く減少となった店舗も少なくなく、宣言ショックが和らいだ月末で、全社売上高は前年比約60%の減少という惨状でした。先が見えず、倒産するかもしれないと思いました。当社の事業は回転すしのウエイトが高く、元々お酒の販売がそれ程多くないこと、お客様の回転が早いこともあり、6月くらいから業績は回復の兆しが見え始めました。残念ながら、コロナの影響で苦戦の続いた海鮮居酒屋「とと丸水産」と焼き肉店「にく丸」は、2店舗閉店せざるを得ませんでした。従業員が良く頑張ってくれたおかげで持ち直せたと思います。ピンチをチャンスに変える為には、守るより攻めに転じようということで、12月には愛知県稲沢市に、2021年4月には静岡県に初の店舗となる「魚魚丸 浜松店」、9月には「魚魚丸 岡崎南店」を出店しました。新型コロナウイルスの蔓延は、全国の漁業関係者にも甚大な影響を与えました。産地での仕入れにこだわる当社では、生産者への支援を強化するとともに、新たに、青森県や愛媛県から鯛やホタテ、花見ガニなどを直接仕入れるルートを開拓し、支援を行っています。



<愛媛県宇和島市の漁港にて>

**【五十嵐】**テイクアウトは大きく伸びたのではないかと思います。

**【新美】**テイクアウトは売上高に占める割合が小さかったということもありますが、前年比で300%近く増加しました。今も順調です。また、活魚すし割烹「和食酒家 縁」をやっているのですが、落ち込みが大きく、ランチ営業や駐車場でお弁当を販売することにしました。そうすると、ランチ営業での店舗売上より、お弁当販売の方が、売上が多いという珍現象も起きました。

**【五十嵐】**最後になりますが、アフターコロナも見据えた、新美社長ご自身の想いをお聞かせ下さい。

**【新美】**当社は食をテーマに成長してきました。食は元々人が生きる為のものでしたが、生活が豊かになるにつれ、お客様は美味しいものを求め、より良い待遇を求め、さらに非日常の体験を求めるようになりました。企業にとって、こうした顧客ニーズの変化は避けて通れないものです。現在はモノからコトの時代に、そして心の時代に変化しています。『幸せの量産』、『変化には変化で対応する』これを本質的に大切にして、時代の変化に順応できる、存在価値のある企業になりたいです。

**【五十嵐】**ありがとうございました。御社が時代の変化の中で、さらに『進化』されていかれることを祈念しております。