

キャピタル・アイ特別企画：～新規上場企業のいま～

ギフト <9279>

家系と並行して新業態にチャレンジ

ギフトが東証マザーズに上場して1年3ヵ月ほどが経った。同社は横浜家系ラーメン「町田商店」や「ラーメン豚山」など複数ブランドのラーメン店を手掛ける。2019年10月期末で国内外に直営・プロデュース店舗などグループ合計462店舗を展開する。上場当時を振り返りつつ、今後の展望などを田川翔社長に聞いた。

―上場後の変化は

人材紹介会社やエージェントが、飲食業での就労を希望する求職者に対し、上場して今後の成長の継続にコミットする企業として紹介しやすくなり、優先的に紹介してもらえる。求人媒体やホームページから応募する求職者も以前より増えている。体感的な部分だが、新卒採用でも、上場している外食企業という点で学生の親御さんにも安心してもらえる状況になったのではないかな。

基本的にBtoCの事業であるため、上場しているからといって顧客が興味を持つとか、上場している企業の店に行きたいものではなく大きく変化はない。細かく言えば出店のための物件取得の際に、家主から見ると、小規模な企業よりも、上場し、過去の撤退率が少ないほうが安心してもらえて契約が円滑になった。また、月次の発表や予算統制の点では、上場準備に入った時から年々精度が上がっている。感覚的に出店・営業するよりも、戦略的な営業で予算以上の数字を出せるような取り組みや、取締役会を通じて店舗に意志決定を伝える仕組みはだいぶ整っている。

■おいしいラーメンと数字の両立

―上場準備中のエピソードは

労務環境の面で、飲食店はイレギュラーな欠員や繁忙期があり、上場準備前には店長がカバーしていた。余力を確保できないなかで、キャスト（アルバイト）の力を大きく借りていくために、社員中心からキャストを中心にシフトを組み立てた。



田川翔社長



町田商店のMAX ラーメン

自分が一番働いて仕事を背中で見せる考え方からキャストを輝かせるためのマネジメントに回るというパラダイムシフトのなかで、始めは社員にかなり苦勞をかけた。そこを乗り越えてからは、（社員にとっては）自分でできる業務が、実は周り（のスタッフ）にもでき、それに対して感謝できるようになるなど、いいチームを作れる店長たちが増え、店舗をさらに展開するための基盤ができた。

予実管理については、予算を作る側と、それに合わせて実績を計上する側の両方の精度が摺り合わなければならず、当初はどちらも精度が低かった。予算を立てて実績が出た時にずれが生じ、予算自体が間違っていたことや、逆に予算通りに営業できなかったことなどもあり、相互に精度を高めていった。

以前は、「ラーメン屋さんは、おいしい物を提供して喜んでもらえるだけでいい」、「数字にこだわっていたらラーメンはおいしくなくなるし、働く側もつまらなくなる」と考えていた時期もあった。しかし、実際には予実管理にしっかり責任を持った上でおいしいラーメンを顧客に提供することは可能だと経営陣や叩き上げのメンバーも気付き始め、実際に精度を高めて利益を上げられるようになった。これは、スタッフへの給与や賞与の還元の原資にもなる。上場準備を始めたときに初めて予実管理という言葉を知り、こんなことに意味はあるのかと思っていたが、今は、株主もいるため、会社として立てた予算と実績を合わせていくことは非常に大事なことで捉えている。

管理部門の責任者の末廣紀彦取締役は企業を上場させた経験を持つ人材で、その後榎正規取締役が入り管理部門を担ってくれた。経営陣が営業・管理側で完全に棲み分けて、その責任と役割に基づき仕事をこなしてくれたことが良かった。

■進むブランド開発と店舗開発の標準化

一業務の現状について

出店のバランスについては、直営店舗とプロデュース店舗が半々か、プロデュース店舗が少し多いイメージで出店している。以前はプロデュース店と直営店の比率が8:2だったが、資金や人材面のリソースが増え、直営での出店を加速できる状況になっている。

M&A に関しては、2019 年 10 月期に 2 社（ラーメン天華とケイアイケイフーズ）を買収したが、直営・プロデュースともに出店がほぼない栃木県で、みそラーメンの業態だったことや、社風や企業体力が素晴らしく良かったため仲間入りしてもらった。

一緒になることで双方が良くなるかを一番の基準に置いている。M&A 市場の活性化で、案件は多く寄せられるが、ポイントは、3 年後、5 年後、10 年後、未来に必ず今よりも広がって良くなっていくイメージが湧くかどうかを最も重視する。今後もそのような話があれば積極的にチャレンジしていきたい。

一買収企業でのビジネスの進め方は

ラーメン天華に関しては、基本的には既存のリソースや人材、業態を変えず、離職が起きないように、半年～1 年間はお見合い期間と思って、文化を継承しつつ成長できる基盤を作る。3 店舗は家系ラーメンに業態変更したものの、大きく本体に寄せるといよりは、既存の文化を大事にしつつ、伸ばせる体制を構築している。

一今後も相手の文化を尊重しつつ伸ばしていく方針か

ケースバイケースだと思う。民事再生中など内部の状況によっては、抜本的な改革をしなければならない場合もある。ブランドや文化が素晴らしいということでの M&A であれば、良いものをしっかり継承していく。

一家系ラーメン以外の新業態開発の背景にはどのような考えがあるのか

餅は餅屋というか、一つの事業を深く掘り下げることで業態がより成熟し、他社と差を付けられる。違う業態を始めることによって力が分散することを懸念していたが、上場を経ていろいろな強い人材が集まっているため、家系の展開と同時並行で新しい業態を生み出し、M&A にチャレンジする基礎ができた。

長い目で見ると、家系をこのまま出店し続けたらどこかで飽和するということもあり、そのバランスを考えている。100 軒を出店した時点でまだ 600～700 軒の出店余地があるなかでは、新業態に進出するより家系に専念するほうが良かったが、450 軒ほどの現段階では次のことにもチャレンジできるし、すべきタイミングだった。今は「ラーメン豚山」というがつつり系の業態や、しょうゆ系の「長岡食堂」、M&A で獲得したみその業態、それ以外にも、開発チームと一緒にいろいろな種類のラーメンを作っている。

一Noodles Factoryの役割は

今でも（メニュー）開発の一部を担っているが、その場所でランチ営業として長岡食堂を出店している。今月（2020 年 1 月）に取得したチャーシュー工場がテストキッチンの一部担い、その時々で適正な場所に引っ越しをしながら常に開発を続ける。

一物流センターの考え方について

規模が大きくなってきたため、エリアごとで問屋に商品を全て任せて、そのアイテムを仕入れているが、同じ製品名でもメーカーが違う物では、どうしても出来上がりの商品が違うことが多く起こっていた。そのため、一括購入した均一な物を、スケールメリットで価格を落としつつ、物流でまとめて個



開店前のラーメン豚山の町田店。
この後にわかに来店者が集まってきた。

店配送する体制を整えるべきという発想で、店舗へ一日に何度もバラバラに届く物を、一括納品して現場の負担を減らす。店舗展開の標準化という意味で必要と考え、スタートを切った。

—原料製造の内製化と拠点の分散化について

麺やチャーシューは保存が効かないわけではないが、チルドや常温で 2~3 日で消費しなければならないため、1 カ所から全国配送をするより、ある程度個別（の拠点）で進める。災害が起きた時に、ある程度リスクヘッジもできる。

—マーケティングについて

販促やメディアはあまり利用していなかったが、唯一、アプリは活用している。アプリで常連になると、トッピングが一品無料になり、同行する顧客も同じく無料になるサービスをしている。（常連客へのサービスを）創業当初から始めていたが、店舗移動や出店の広がりに従い、顧客が常連か否か管理できなくなってきたため、その引き継ぎの意味合いを込めてアプリを作った。新店情報などを発信する時は、プッシュ通知で伝えている。

—海外展開の現状は

米国以外はプロデュース店で、声が掛かったところから進めている。直営店は米国のみで、ロサンゼルスに 1 店舗、ニューヨークに 2 店舗ある。ニューヨーク 2 号店は 2019 年 7 月にオープンして間もないが、既存の 2 店舗に関しては（売上高が）前年対実績を連続で超えており、認知・評価されている。現地で聞いてみると、「あそこのよく入っているお店だね」とようやく言ってもらえるようになった。

日本に比べると出店の障壁が圧倒的に高い。また、ファーストフードではなくテーブルサービスで、チップや労務、衛生の問題などから日本と同じようには出店できない。じっくりと時間をかけて一軒ずつしっかり店舗を作りながら、いずれはフランチャイズや、日本と同様に製麺工場を構えて商品の卸業も手掛けていきたい。

■2025 年までに国内 1000 店舗

—今後の出店方針は

今まで通り直営店舗とプロデュース店舗の出店がメインだが、そこに M&A が加わる。年間出店が今の計画で 50~60 軒程度のイメージであり、純粋な出店のみで見ても、単純計算で 6 年間に 360~450 軒ほどの出店がある。残りの部分を M&A で埋めていく計画で、その頃には（ほかの）成長の柱が生まれてくると思う。今は家系だが豚山が主力業態になっていくかもしれないし、しょうゆの長岡食堂かもしれない。あるいは新業態や、M&A で一緒にあった企業のブランドかもしれない。

―業態間での掛け合わせはあり得るのか

製造工程や店舗オペレーション、食材のヒントなど、ゼロではないが、「これとこれを掛け合わせるとこういうものが生まれる」というのとは少し違うと思う。

―海外での成長イメージについて

7～8 年後に、国内よりも海外の出店が多いという状況が理想だが、まだ絵空事の部分もある。国内と比べてどうしても計画通りにいかないことが多く、遅れが生じることが多かった。2～3 年ぐらい前から、10 年後には海外出店のほうが多くなるような計画でと言っていたが、やはり、ズレ込んでいる感じがある。ただ、そうしていく意向自体は変わらない。大きなパートナーとの出会いや、旗艦店の出店などで風向きが一気に大きく変わる可能性はあるが、今は地道に一軒ずつ出店していく。



駅前も郊外のロードサイド店も立地を問わず繁盛店を作れる点に強みがある。左は町田商店 名古屋茶屋店、右は町田商店 本店。

―投資計画とエクイティファイナンスの可能性について

借り入れの余裕があり、営業と投資キャッシュフローの差がそこまで開いていないため、今の出店ペースであれば、自己資金で十分カバーできる。先日の安楽亭のケースのような自社の規模を超える企業の買収や、クリエイト・レストランツ・ホールディングスが昨年に M&A に 150 億円ほどを投じたことなどから、大きなことも考えていかなければいけない。そうすると自己資金だけでは難しいかもしれず、タイミングによってそういった判断をする場合もあると思う。しかし、今の段階では、増資して積極的にとは考えておらず、基本的にデットで進めていく。

■ラーメンをインフラとして

―投資家に向けてひとこと

飲食はどうしても、急成長して急下降したり、トレンドやブームが去ることがあるが、我々は特にトレンドは追っていないし、本質的にラーメンがインフラとして地域に残るように活動している。店舗や業績をしっかりと見てもらって、着実に成長する企業と理解して投資してもらいたい。

—今後、上場を目指す企業に向けてひとこと

特にベンチャーでは、がむしゃらに事業を進めてきた経営者が上場を視野に入れるものの、上場後の成長の見通しを持っていないケースが多い印象がある。例えば、その業態で上場すると、あと何軒出店できるか、出せても上限が 100 軒で、今 40 軒出店しているから、残りは 60 軒で終わってしまうとか、そういったことが多いと聞く。ベンチャーであれば上場の 3～5 年後に事業規模が 2～3 倍になる先が見えていなければ、一旦考え直したほうがいいのではないか。上場までの道のりというよりも、上場後の道筋を見据えられているかどうかを準備前、準備中にしっかり考えるべきではないか。



シーラホールディングスの杉本宏之会長の『30 歳で 400 億円の負債を抱えた僕が、もう一度、起業を決意した理由』は、起業を目指している若い人が読むには良いと話す田川社長。

画像などの出典：ギフト資料（2020 年 1 月）

[2020/1/6：キャピタルアイ・ニュース 鈴木 洋平]