

【インタビュー】

◎ チムニー、MBO株式非公開化から再上場へ①
非公開化で3点の変革を実施－和泉學社長

チムニーが12月14日、東京証券取引所市場二部に再上場した。経営陣による企業買収(MBO)を実施した後、10年4月には同市場の上場を廃止しており、約2年8カ月で再上場を果たした。MBOを実施して上場を果たした企業が再上場するのは外食業界でも初めてだ。株式非公開化によって資本政策の変更による事業構造の改革に取り組んできたほか、新たな事業への進出も果たした。株式非公開化から再上場という流れを経たことで、和泉學社長は「以前から欲していた体制が整った。今後は事業の拡大を目指す」と強調する。(全4回)



和泉學社長

――12月14日に東証二部に再上場することができたが、MBO実施後の株式非公開化によって得られたものは。

株式非公開化によって得られたものは数多くある。株式非公開化によって実施したいと考えてきたのは3点の変革だ。1点目は資本政策を中心とした事業構造を見直すこと。2点目は一次産業への参入による生産・加工・流通販売といった一貫した六次産業体制の確立。居酒屋に続く新たな柱となる事業構築が3点目となる。株式非公開化していた2年8カ月間に3点の変革を平行して実施している。こうした3点の変革を成し遂げることで、新たな可能性に向けた体制を構築できたという強い手応えを得ている。今後は事業拡大を目標に掲げ、具体的には、18年に売上高1000億円、1000店舗展開というのを中期目標としている。できるだけ早期に達成したい。

――外食企業がMBO実施して株式を非公開化した後に再上場できない事例が多い。どうして再上場することができたのだろうか。

MBO実施に当たっては米国の投資会社であるカーライル・グループの協力を得る中で、構造改革を進めながら企業価値を高めるといった目指すべき道筋を合致できたことがポイントになった。だからこそ、当初思い描いていたように3～5年間での再上場を達成できたのではないだろうか。これまでにイオンに始まり、さまざまな株主の下で事業展開を進めてきたことも、カーライル・グループと人の和を確立できたという意味で寄与が大きかった。同時に東証の再上場に関する規制が緩和されたことも有利に働いた。株式非公開化後の再上場は原則3年以上の期間が必要とされていたが、期間の明示がなくなった。こうした外部環境の変化も追い風になった。(次回に続く)

【インタビュー】

◎ チムニー、MBO株式非公開化から再上場へ②
資本見直しで独立経営を手に一和泉學社長

――10年4月に東証二部の上場を廃止して株式非公開化した間に3点の変革を進めてきたが、デメリットは。資金調達面は問題なかったが、影響があったのは採用面。上場を廃止したことで、採用面の反応は変化した。就職を考えている本人だけでなく、両親や親類が反対するといった事例が増えている。これは上場廃止後、痛切に感じた変化だ。今後、事業拡大を進める上で採用は重要なポイント。採用を強化する上でも再上場が必要だった。



和泉學社長

――3点の変革のうち、もっとも重要な変革は親会社の意向に左右されない独立した経営を手に入れるといった資本政策にありそうだ。

資本政策を中心とした事業構造の見直しは大きなポイントである。3つの変革のうち、残りの変革を進める上でも資本政策を中心とした事業構造の見直しは最重要課題だった。株主の戦略を中心とせざるを得ない状況では大きな改革を進めることができず、新たな将来像を描くことも難しい。資本政策の見直しにはMBO（経営陣による企業買収）がもっとも有効だった。

――これまでの事業展開に株主の意向が強く反映されていたのだろうか。

会社設立時のイオンに始まり、これまでの親会社にとって、チムニーはいつも川下に位置付けられていた。過去には株主の意向で業態の核商品をどうするのかということも変化してきた経緯がある。親会社の意向にとどまらず、親会社の大株主による意向によって、当社の事業戦略が左右されることも少なくない。例えば、魚介を強みとした居酒屋を展開したいと考えていたとしても、親会社が食肉加工メーカーであれば、「食肉を扱う居酒屋を展開してもらいたい」という意向を抱くのは当然のことだ。MBOの実施によって、自社で流れを作ることができる体制を構築できた。

――現状はMBOを支援したカーライル・グループが大株主だが、どこかで売却すると明言をしている。今後の資本政策についての懸念は。

確かに株式売却を考える上での不透明さはあるが、これまでカーライル・グループとは信頼関係を構築してきており、当社の企業価値を高める方法を共同で模索してきた。このことから、当社の意に沿わず、企業価値を下げるような株式売却という形にはならないだろう。 (次回に続く)

[インタビュー]

◎ チムニー、MBO株式非公開化から再上場へ③ 一次産業と六次産業展開で差別化—和泉學社長

—MBO実施後の株式非公開化で、一次産業参入による生産・加工・流通販売という六次産業体制の確立をしている。一次産業参入の狙いは。



水産会社設立で一次産業へ

魚の持つ可能性を追求する日本一の水産居酒屋を目指すといった大きな目標を掲げている。目標の達成に向けて魚介の調達が必ず課題になる。解決策として株式非公開化中に取り組んだのは、一次産業への進出を起点とする生産・加工・流通販売といった六次産業体制の確立という変革だ。水産物は中間流通の影響力が強く、日本一の水産居酒屋を目指す上で、自社が会社を立ち上げて一次産業に進出することで既存の枠組みを改めることに挑戦した。

—一次産業への進出に始まる六次産業化への具体策や効果を教えて欲しい。

11年には愛媛県八幡浜市に一次産業への進出のため水産会社の魚鮮(うおせん)水産を設立した。魚鮮水産は漁業権を所有し漁業を実際に行うことができる。朝の漁で水揚げした魚介をその日のうちに店舗で提供できる仕組みを確立している。12年3月には「チムニーバックキッチン」を稼動し、魚の一次加工(下処理)に加え、煮込み・焼き・干物といった製造加工が可能な体制を整えた。魚介の調達費用も従来よりも2割程度下がった。生産・加工・流通販売という六次産業体制を確立したことで、新たな可能性も出てきた。

—新たな可能性とは、新規事業ということだろうか。

漁業権の取得で中卸にも魚介を販売できる。例えば、他社を通じて小売に魚介を販売することも可能だ。将来八幡浜市漁業組合が現地に加工場を設立予定で、これにも参画する。漁港に加工場があれば、作業はさらに進めやすい。現在は空輸した魚介を店舗で鮮魚として提供しているが、一次加工を要するものはバックキッチンを経て提供している。現地で魚介を加工できれば、加工分を航空便ではなく、トラック便で輸送することで物流コストも低減できる。現地の地域活性にもつながる取り組みだ。

—朝獲れた魚介をその日に提供することで、どんな反応が得られただろうか。

メニューの評価は確実に高まっている。魚介は鮮度で食感が変わるため、朝獲れの魚介提供は商品力向上に直結する。魚介は鮮度だけでなく、季節で魚種も変わり、多くの差別化要因を確立できる食材だ。魚介で差別化して水産物の取扱量日本一の居酒屋になりたい。(次回に続く)

[インタビュー]

◎ チムニー、MBO株式非公開化から再上場へ④
新規事業コントラクト拡大をー和泉學社長

ー3点目の変革として、新規事業のコントラクト事業の確立を挙げている。居酒屋とは大きく違う事業という印象を受ける。

「はなの舞」を始めとした居酒屋事業を展開しながらも、新たな事業の確立を考えてきた。居酒屋事業で培ってきた調達力や輸送力といったノウハウを活用できる事業を検討してきた。居酒屋はアルコール需要や午後5時以降のビジネスで、コントラクト事業は食事を主体とした昼間の時間軸を中心としたビジネス。既存のノウハウを活用して、新たな事業展開が期待できる点が魅力だ。



和泉學社長

ーコントラクト事業では社員食堂などの事業所給食ではなく、官公庁の食堂の運営を進めている。なぜ、官公庁の食堂運営なのだろうか。

初めて防衛省内にある食堂の運営受託を始めたのが09年。その後も運営を続けながら社内で話し合いを進めて規模の拡大を検討してきた。事業所給食という選択肢もあるが、競合も多く、景況感悪化などによる従業員数の減少などといった難しさがある。初めて受託して以降、様々な取り組みを行いながら、食堂運営のノウハウを積み上げてきた。こうした要素が重なり、12年4月に83カ所の大規模な新規受託つながったとみている。この受託は、MBOを行っていないければ、親会社からリスクについて指摘を受けるといったことや、制約を受ける可能性があり、大掛かりな取り組みは進めにくかっただろう。

ー現在の官公庁の受託事業には、どのくらいの市場性があるのだろうか。コントラクト事業の中期目標や居酒屋との事業構成比はどう考えているのか。

現在は97カ所の食堂を運営しているが、今後の候補地をみると、現在運営している約700店舗を展開する居酒屋と近い立地も多く、効率的な物流網を構築できたため、数百カ所まで規模を拡大したいと考えている。今春には30~40カ所、中期的には居酒屋を全体の8割、コントラクトを2割という比率にまで高めたい。中期計画として18年には売上高1000億円を目標としており、コントラクト事業を200億円規模まで拡大する考えだ。(了)

◆チムニー◆ 1984年2月設立。「はなの舞」「さかなや道場」などの居酒屋690店舗を展開するだけでなく、コントラクト事業で97カ所の施設運営も受託する(12年12月末現在)。

自在観点

初めて手にした自らの意思による経営

経営陣による企業買収(MBO)を実施して株式を非公開化した企業は約90社に達する。このうち、株式非公開後に再上場した事例は3社。3%強の企業しか再上場できないことになる。MBOを実施して経営体制を改めることで「意思決定を迅速化する」「経営改革による業績悪化の影響を株主に負わせることを避ける」といった目標を掲げている。実際には、MBO実施時に描いたような経営体制に変わることは難しい。

外食企業でも、すかいらーく、レックス・ホールディングスといった売上高が1000億円台に達するような大手企業がMBOを実施して株式を非公開化してきた。現在、MBO実施による株式非公開化から再上場を果たしたのは、12年12月に東証二部に上場したチムニーだけである。

チムニーはどのようにして再上場することができたのだろうか。

大きな違いは、創業オーナーの企業であるのか、そうでないのかという点にある。チムニーにとっては、資本のあり方を見直すことがMBO実施の強い動機になっている。

チムニーは1984年2月、イオンの100%子会社として誕生した。その後、親会社の異動を度々経験している。過去には米久が親会社となり、親会社である米久そのもの大株主が異動するといった経験もある。資本が変わると、株主の意向に沿って戦略を変更してきた。あるときには食肉加工品を、あるときにはビールの販売を強化してきたこともある。親会社の大株主が異動したことの影響を受けて海外事業から撤退したこともあった。株主の意向に基づいて事業戦略を構築し、新たな株主の意向によってそれを修正する。この流れを数回に渡って経験してきた経営者であれば、どこかで「この流れを変えたい」と考えるのは当然のことだ。

外食企業の経営者の多くは創業オーナーであり、親会社の下で経営をした経験を持つ人は少数派である。さらに親会社の異動を複数回に渡って経験した大手外食企業の経営者は、チムニーの社長である和泉學氏だけだろう。資本政策と経営戦略のあり方について、もっとも痛切に考えてきた和泉氏だからこそ、チムニーが3%強の枠に入ることができたのではないだろうか。

チムニーは会社設立から30年近い歴史を持ちながら、自らの意思で経営できる状況になったのは初めて。30年近くさまざまな経験を重ねた後、初めて手にした自らの意思による経営。その手応えはどれほど強いものだろうか。自らの意思による経営の重要性をもっとも深く理解している経営者である和泉氏に期待したい。

[菅]