

## 【インタビュー】

### ◎ チムニー、小規模案件M&A活発化の狙いは① 自社開発できない業態取得を—小林巧常務

チムニーがM&Aの実施を活発化している。8月1日には、Eオーナーズフードの居酒屋「豊丸」など9店舗を取得したばかりだ。同社は12年2月に升屋から居酒屋「升屋」12店舗を取得し、同年6月に「新橋やきとん」などを展開する紅フーズコーポレーションの全株式を取得して子会社化している。12年から3件のM&Aを実施しているが、いずれも10店舗前後の小規模な案件ばかりだ。M&Aの実施によって業態を拡充するといった狙いだ。大手外食企業が実施するM&A戦略は規模の拡大を主眼としたものが多く、10店舗前後のM&Aを続けて実施しているのは異例である。M&A戦略で、どういった相乗効果を狙うのだろうか。これまでに実施してきたM&Aに携わってきた小林巧常務は「今後のM&A戦略推進の鍵になる」とし、「取得した業態や事業そのものの成長を目指したい」と強調する。(全4回)



——8月1日にはEオーナーズフードの「豊丸」など9店舗を取得した。これで昨年6月からM&A実施は3件目となるが、いずれも10店舗程度という規模だ。これまで大手外食企業が実施してきたM&Aをみると、小規模案件を複数実施している事例はとても珍しい。

10店舗程度の業態や企業をM&Aしているのには、いくつかの狙いがある。第一に自社で開発することができない業態やノウハウを取得すること。これによって業態を拡充することができるだけでなく、さらに自社にないノウハウを取得することも可能だ。二つ目は今後のM&A戦略推進につなげること。三つ目にM&Aした業態や企業を成長させることも大きな狙いだ。確かに大手外食企業で小規模なM&Aを複数実施している事例は少ないかもしれないが、いずれも今後に向けてとても重要な意味を持つものだ。

——外食チェーンのM&Aをみていると、10店舗程度の業態を持つことはむしろ非効率だといった考えもあるのではないだろうか。

効率化、標準化を起点に業態を開発するなら、現在手持ちの業態が存分に応えてくれている。お客様のニーズに愚直なまでに的を定めた業態で、結果として高効率な業態を展開している企業も存在する。こうした企業や業態はM&Aによって取得しようとした。これまで取得してきた店舗や企業は自社で開発できない魅力や仕組みを持っている。しかも効率化や標準化を先に求めないことで結果的に高収益な営業力を確保している。(次回に続く)

## [インタビュー]

### ◎ チムニー、小規模案件M&A活発化の狙いは② 接近戦に強い業態の魅力を活かすー小林巧常務

——これまでM&Aを実施してきた企業や業態について、  
どういった点を評価しているのだろうか。

例えば、Eオーナーズフードから取得した居酒屋「豊丸」は魚介メニューを扱うといった共通点があるが、自社では開発できない業態の魅力や仕組みを数多く持っている。「豊丸」が持つ店舗の雰囲気やメニューは「はなの舞」「さかなや道場」といった業態とは異なる個性である。さらに店舗ごとに販促活動の権限が委譲されており、各店舗でメニューや価格が異なっているといった特徴もある。こうした特徴はチェーン展開する企業からの発想では、表れにくいものではないだろうか。このように自社では開発できない魅力や仕組みを持った業態や企業を取得することにより、グループの強みとなって生きてくるはずだ。さらに接近戦に強い業態といったことも魅力に感じている。



——接近戦に強い業態とは。

個人経営の店舗のように、お客様との強いつながりを持ち、その商圏で支持を集めている業態のことだ。取得してきた店舗のそばには、「はなの舞」などの自社業態も存在するが、その強みを実感していた。取得してきた業態には、大規模なチェーン店にはない魅力がある。こうした魅力を活かしたい。

——M&Aの対象として利益面などは考えているのだろうか。

当然のことながら、M&Aの収益性が一定のROI（投資利益率）に達することが条件の一つで、対象は利益の出ている企業や業態。売却される企業は業績が悪いと思われがちだが、利益を確保していても後継者問題などで譲渡されることもある。取得した業態や企業は業績がしっかりしている。

——小規模のM&Aを実施している要因として、今後の推進につなげるとしていた。これからもM&A戦略を推進したいということだろうか。

1000店舗達成という目標を掲げる上で、M&A戦略は重要だ。今後も良い案件があれば積極的に推進するというのが基本方針。とは言っても、対象事業の従業員の方々の気持ちやM&Aの成否を左右する。当社の理念や戦略面と並んで、心と心が通うような企業風土の醸成が鍵と信じている。そういう視点から見れば、いきなり大きな案件では、難しい面もあるはずだ。M&A戦略は規模の大小を問わず、失敗は許されない。M&A戦略を成功させるためのノウハウは不可欠である。  
(次回に続く)

【インタビュー】

◎ チムニー、小規模案件M&A活発化の狙いは③  
紅フーズは店舗数2倍に成長—小林巧常務

——M&A戦略のノウハウを蓄積するということと、三つ目に挙げた取得した業態や企業を成長させることはつながっていきそう。

グループとしてM&A戦略を活用するためのノウハウ蓄積にとどまらず、取得した業態や企業を成長させることも考えている。自社で開発できない業態としてノウハウを取り入れるとともに、取得した業態の良さを活かしながら拡大したい。独自の魅力を持つ業態なので、当社グループの持つノウハウを活用することで店舗展開を推進できるだろう。取得した業態や企業が成長することでもグループ全体の力の底上げにつながる。



紅フーズコーポレーション  
「新橋やきとん」

——多くの外食企業がM&Aを取り入れるなか、取得した企業が成長した事例はほとんどない。不採算店舗の閉鎖などで収益性を改善した事例くらいにとどまるのではないだろうか。

取得した業態や企業の成長までを含めてM&A戦略を推進するという考え方で取り組んでいる。実際に12年6月に取得した「新橋やきとん」を展開する紅フーズコーポレーションは店舗展開を進めて順調に成長している実績がある。店舗数は取得時に6店舗だったが、約1年後の現在は12店舗まで増やすことができた。取得時の倍の規模なので順調に成長している事例といえるだろう。今後も中長期的な成長を目指している。

——店舗数が2倍の規模に成長すると、業績面への寄与も見込めそう。

そのとおりだ。店舗数の増加とともに業績も向上している。店舗数の増加分が増収となり、管理コストは一定であるため増収分だけ収益性が高まっている。取得した企業の持つノウハウを取り入れながら業績向上といった点でも寄与を見込んでいる。将来はさらに店舗を拡大する予定だ。成長は業績だけでなく、従業員の意欲を高めることにもつながっている。紅フーズコーポレーションでは業績が向上したことを受けて、先日初めてのボーナスを支給できた。ボーナスの支給は04年11月の会社設立以来初のことだ。従業員に対して、努力の結果が収入につながると示すこともできた。業績が向上してグループへの寄与が高まるとともに、従業員の収入増にもなって意欲も向上している。このように成長によって良い循環をもたらすことができる。取得した業態や企業の成長はM&A戦略を推進する上で重要な要素といえるのではないだろうか。

(次回に続く)

## [インタビュー]

### ◎ チムニー、小規模案件M&A活発化の狙いは④ M&A成功には企業風土が鍵—小林巧常務

——これまで外食企業が実施してきたM&Aの事例をみると、取得した業態や企業の成長までを含めて考えるのは珍しい。なぜ、こうした考え方が成り立つのだろうか。

根本的には、経営トップの考え方や企業風土という要素によるものではないだろうか。自社にはない魅力を評価しているからこそ、グループに迎え入れたいと考えている。ともに成長することは双方が望むことだろう。あくまでも、M&Aは経営手法の一つではない。仮にM&Aによって企業や業態を買収した側がおごったように振る舞った場合、どんなことが起こるのかをよく理解している。こうしたことが経営トップの考え、企業風土に刻みこまれていることが大きい。



Eオーナーズフードから取得した「豊丸」

——具体的には、どういったことだろうか。

例えば、買収した側の従業員が一利用者として買収された側の店舗を訪れたとき、自分の身分を明かしながら店舗の問題点を指摘したとする。ここから、どんなことが起こるだろうか。指摘を受けた店舗内から他店舗へとすぐに話が広がるはずだ。まず、買収されたこと自体が不安な状態であり、そこに一つのおごったような振る舞いが加われば、さらに不安が強まる。こうした不安が生じた時点で、買収された側の従業員と心が通い合う状況を作るとは難しいだろう。これが企業風土として理解できなければ、M&Aは成功しない。企業風土をマネジメントできるのは経営トップだけだ。経営トップの考え方はとても重要なものである。

——これまで取得した業態や企業が相乗効果をもたらした事例は。

8月1日付でEオーナーズフードから取得した「豊丸」については、チムニーの運営で9月、甲府市内に出店することが決まった。既存の「豊丸」と同様、メニューや価格設定を商圈に合わせて変更して、店長には販促を実施する決裁権を持たせる。チムニーの展開している業態とは性格が異なるが、新たな事業展開として拡大を期待している。こうした形で、ともに成長することを目指したい。(了)

◆チムニー◆ 1984年2月設立。「はなの舞」「さかなや道場」などの居酒屋とコントラクト事業を展開する。13年7月末現在で695店舗(うちコントラクト事業98カ所)を展開する。M&Aは12年2月から着手して13年8月までに3件を実施している。