

日本外食新聞

THE JAPAN FOOD SERVICE NEWS

発行所

株式会社 外食産業新聞社

(本社)
東京都千代田区神田美倉町10 喜助新神田ビル
2階28
〒101-0038 TEL:03(5297)1801代 FAX:03(5297)0551
https://gaishoku.co.jp

購読料 1年 19,360円(消費税・送料込み)
郵便振替口座00190-3-192662



Bull-Do

ソースはやっぱり
ブルドック

外食産業を… 動かす人々

荻野屋
代表取締役社長

高見澤 志和 氏

たかみざわ

ゆきかず

駅弁「峠の釜めし」で有名な荻野屋は、1988年創業の141年続く老舗弁当店だ。その6代目となる高見澤志和氏は、当初は家業を継ぐ意志はなく、先代の父からも継いでほしいと言われなかったため、「法律を学ばば何かの役に立つだろう」と、慶應大学法学部に進学した。卒業後は父の勧めにより英・ロンドンへ留学。ところが約1年半後の2003年、高見澤さんが27歳の時に父が急逝したため急遽帰国し、取締役として会社経営に参画した。そこで経営状況を知って愕然とした。「借金があってもなく大きかった」。薄利多売と原価意識の欠如により「売れば売れば赤字になる」状態。また製造会社と販売会社が分かれていて全体の正確な財務状況が見えづらいため、高見澤さんは両社を統合し、原価管理と利益に対する社員

の意識改革を断行した。さらに収益の多角化とあわせ、顧客接点の拡大やサービスの質向上のために、17年から東京・銀座に「荻野屋 GINZA SIX」(現在は閉店)、有楽町に「荻野屋 弦」神田に「おきのや食堂」などの飲食店を展開した。「サービスエリアなどでの販売は顧客との接点が少なく、流れ作業になりがち。飲食店運営を通して接客サービスの質の向上を目指した。結果、サービス品質が向上するとともに、これまで接点のなかった層の意向を知る重要な機会にもなった」という。

コロナ下には観光需要が激減したものの、スーパーでの駅弁大会などの催事に支えられて危機を乗り越えた。25年8月には、全国各地から取り寄せた食材を提供する予約制の高級フレンチ「Restaurant O(オー)」を西麻布にオープンするなど、果敢に攻める高見澤さん。

今後の展望については「飲食事業は日本の素晴らしい食文化を海外に知ってもらう『媒体』と位置付け、当面は既存事業の足元を固めて収益を安定させることに、駅弁業界の活性化を目指し、他社との連携も模索したい」と意欲的だ。

老舗企業継ぎ薄利多売体質を改善 飲食事業で「日本の食文化」海外に



●今号のおしながき●

外食ソリューションEXPO2025東京
今だから話せるM&A当事者の本音●後編●
事業売却・買収で見たこと……2~3
クリエイトRHD、グループで新規M&A2件実施
大阪の洋食店(グリルRON)買収……5
メニューは「定番8割×おもしろみ2割」
Styleが人気居酒屋(たぬき)新宿に……6
伝統にひとつまみの非常識を
そら、国産鶏×創作和食の新業態……9
ファンインターナショナルが
京都駅前蕎麦と寿司看板の新業態……12

【連載】

鶏やロー和成司の snack 放浪記
スナックママの人生劇場 連載16MAMA
スナックレモン 離れマーママ……10
印東義則の繁盛店実況中継 109-①
千葉・旭(COMFY Cafe.421)……4

エシカルでサステナブルな
赤身肉を選ぶなら

AUSSIE BEEF & LAMB
オージービーフ&ラム

オージービーフ オージーラム

よろこびがつながる世界へ

KIRIN

KIRIN'S

おいしいとこだけ

搾ってます。



THE BREW

一番搾り



ストップ! 20歳未満飲酒・飲酒運転。お酒は楽しく適量で。妊娠中・授乳期の飲酒はやめましょう。

キリンビール株式会社

今だから話せるM&A当事者の本音 ● 後編 ●

事業売却・買収で見えたこと

業態の作り込みと成長性は高値に
経営体制が変わらない売却案件も

MUGEN×スワイクスHD×Style

2025年1月に東京・池袋サンシャインシティ文化会館ビルで開催された「外食ソリューションEXPO」のセミナーではM&Aを実施した経営者3人が、売却側と購入側双方の立場から本音ベースで経緯を語った。後半では、M&A後の変化やM&Aをする上でのアドバイス、今後の戦略について詳らかにした。

「伸びしろと投資回収の
バランス考え買収」……石川さん

竹川敦史（以下、竹川）
石川さんは売却側の提示金額が1億円だったから1億5000万円で買いたいとか、もちろん将来性のEBITDA（営業でも7年しか調達ができません）
「牛カツ京都勝手」のよ
うに1〜1.5億円という値
段で買う事も出来ると思
うんですが、基本的には
なもので、基本的には
は甘やかす方になります
です。

利益十減価償却費)の掛
値もあると思うんです
が、金額の出し方はどの
ようにしているんです
か。

い。私達がそれを行って
しまつと、その期間内に
投資回収できないければ、
キャッシュを損ねること
になるので、その兼ね
連れ子とほまきやうり
たいから給料も上げざる
を得ず、買収時のEBITDA
より少し損するのを
前押で買わないと、後

石 磯 祐 (以下、石)

自社の現状の財務状況と、どういふ調達を出来るかで変わると思ふんですね。上場会社なら社員達に行つてしまふ。合併ですよ。

伸びしろと投資回収の目線をしっかり計算していかないと、しわ寄せは社員達に行つてしまふ。で給料を上げられないといふ事になります。自分は何年で調達ができて何年で回収できるのか、財務状況が少し痛んでも伸びしろと投資回収の目線をしっかり計算していかないと、しわ寄せは社員達に行つてしまふ。

びしろにかけられるのか
など、バランスをとって
いかないと困ることにな
ると思います。

竹川 自社E・B・I・D・Aを5年で見たと時に、自社のSNSを活用すればこうなるとか、仕入れ先はうちの方が安い、マネジメントがダメだということも価値に入れますか。

竹川 M & Aというのは戦略と単純に定休日を減らすだけでいいお伸びしろがある会社だったんですが、一番手になれず今他のは会社が交渉を進めています。

石川 入ります。最近進めていたM&A案件が一手番から落ちてしまっ
て悔しい思いをしている
ケースがあって、EBI
TDA5000万円で出
は「EBITDA×5
年」とか「同×7年」と
か、非常に売れたかった
ら「同×3年」ならある
程度成立するという形だ
と思うんですが、1つ大

ている会社を2億円で購入
いせんかと話があり、
すぐ買いたかった。
なぜかというところ、
ネットキャッシュとい
う話があると思います。

うのは、会社が持っている本当のお金のことです。保有する現金や預金、有価証券の合計から、有利子負債を差し引いた実質的な手元資金を指します。

ネットデットとは、逆に会社が返さなければならぬ本当の借金のことです。

で、有利子負債から現金や換金性の高い資産を差し引いて計算したものです。その辺を詳しく教えてください。

小野塚男（以下、小野塚） ネットキャッシュ、ネットデットというのはどうやってアプローチするかで、収益やアプローチした時には、利益の倍という形で事業から出ている価値があります。一方で、会社って事業だけじゃなくて財産もありますよね。余剰の資金や物件、有価証券だったり。そういったものを足し合わせた資産を一旦価値として見ます。

一方負債側には借入金がいっぱいあります。これを通算したものでプラスが多ければネットキャッシュだし、マイナスが多ければネットデットだし、というのを事業から出る利益に足して合 わせます。キャッシュと デットとがいうと借入 とか現金だけの気もしま すが、それ以外の物もある はずで、足すということもや ります。

竹川 純資産を積極に 越したことはないって感 じですね。

小野塚 そうですね。あまり節税対策すると敵 しいことになるます。

フォーカスすると、肉寿司業態の会社を嫁に出した際、定店で業態をしっかり作りこんで修正していかなかったのが、嫁ぎ先の企業では一時期87店舗ぐらいまで成長した後、コロナ禍でFCが離脱してしまい、20店舗程度に減ってしまいました。

「売却業態は作り込んで
おいた方がいい」……下

竹川 では共通の質問です。会社を売却したい人へのアドバイスや、売却した時の苦勞話、実はここで苦勞したというのがあれば、教えてくださ
い。

かという事で、一緒にやっていたようになった経緯がありました。

私はパチンコにネガティブな印象がなかったというのが前提にあるでこのようなことが出たんですが、うちの店

「**堅実運営と伸びし**

「堅実運営と伸びしろあれば
高値で買われる」…………… 石川さん

竹川 石川さんは会社を売却したい人に、「こういう会社は高く買える」とか「高く買うためにこういうことをしておいてくれると嬉しい」といふ、買つてくれる側からメッ

竹川 石川さんにはあま

竹川 内山さんのよう

石川 それほうちも工

セージはありますか。

石川 しっかりした会社運営していても見えなかなが難しいので、とにかくマイナス要素が退任した後もうまくやっている会社が多く、色々

が商業施設にも多く入っているため、親会社がパチンコ企業になると言った際、最初は抵抗感がありました。

結局、私が残っていた方が取引先も安心するので、今も続けているというのがあります。

竹川 最近、個人の保証をされたままM&Aが成立してその後失敗するという詐欺をテレビ番組が取り上げていましたが、知っていますか。

内山 テレビで見てもゾッとしました。友達同士だからそこでやりましたからね。

竹川 コロナ禍もあり

……… 石川さん

つあれば

とアドバイスをもらった
りしているの、基本的
にはうまくやっていける
関係がいいんじゃないか
と思います。

Ｔしかでできなかったと思
います。そういう意味で
は、ネットワークの広さ
が強みなんじゃないかと
感じています。

おねは高くつくと思いま
す。

竹川 内山さんのよう
に、売却した会社の社長
がずっと残るのはどう思
いますか。

内山 私はF O O D
S Tに頼んでよかったと
か、ここはちょっとな
…；という点がありました

竹川 F O O D M U
S Tに頼んでよかったと
うでしょうか。

竹川 下遠野さんはど
うでしょうか。

下遠野 全く同じ意見
で、経験豊富というのと
私の場合は売却側なの
で、買入手側が幅広く潤

石川 それほうちもI社ありますし、基本的に退任した後もうまくやっている会社が多く、色々MUSTしが知らないんですが、パートナー先としてマルハンを持ってるのはFOOD MUSTが多いというのは正しいと思います。私は他社とも付き合いがあるので

しょう、仲介会社を入れずにやりましようというのもあるかもしれませんが、安心できる仲介会社が入ることで、手数料はかかりますが、安心材料を買わせてもらったと思っています。

竹川 下遠野さんは何かアドバースありますか。

下連野豆（以下、下連
野）デザインや企画、
業態劣化という部分に

「フラスコに入すと、肉煮
司業態の会社を嫁に出し
た際、定点で業態をしっ

か、作って、行って修正して、いかなかったんで、嫁ぎ先の企業では一時期

8店舗くらいいまで延長した後、コロナ禍でFCが離脱してしまい、20店舗星夏こ減ってしまいま

業態はしっかりチュー
ニングしていかないと

けなないなど。携わった人間としては、お金どころか、うではなく、全て見てい

きたかったなどという後悔
はあります。

竹川 コロナ禍もあり

ましたからね。

います。そういう意味では、ネットワークの広さが強みなんじゃないかと

感じています。

竹川 下遠野さんはどうでしょう。

下遠野 全く同じ意見で、経験豊富というのと私の場合は売却側なの

で、買い手側が囁く潤
沢に資金を持っている会
社が多いというのはすで

いと居います。私に他な
とも付き合いがあるので

【パネリスト】

MUGEN
代表取締役

内山 正宏さん



●うちやま・まさひろ● 1974年福井県出身。御膳屋清隆などを経て、2003年に大崎啓介氏とてっぺん創業。07年に独立しMUGEN設立。居酒屋《ななめ》のてっぺん本店を皮切りに寿司店、ラーメン店など多業態を25店舗展開する。「築地もったいないプロジェクト」を推進し、フードロス問題にも取り組む。

スパイスワークスホールディングス
代表取締役社長

下遠野 亘さん



●しもとおの・わたる● 1974年千葉県出身。工務店を経て飲食業界に転職し、2005年、居酒屋《仕事馬》をオープンして独立。現在は飲食店のコンセプトや業態創り、設計・建築をトータルプロデュース。全国に40業態、96店舗、1泊施設を展開する一方、「浅草横町」といった飲食商業施設も手掛ける。

Style
代表取締役社長

石川 瑛祐さん



●いしかわ・えいすけ● 1983年栃木県出身。28歳まで目標が定まらなかったが、sublimeの花光雅丸社長に会い一念発起。寝食を惜しんで働き、9カ月後にそのまま業務委託する形で独立を果たす。2014年、Style設立。現在は《ホルイチ》、《焼肉みやび》など21ブランドで約100店舗を展開。

【コーディネーター】

FOOD MUST
取締役

竹川 敦史さん



●たけかわ・あつし● 大手外食チェーンなどを経て、2007年に独立し飲食店を経営。飲食企業のコンサルティングなども手掛け、09年に業務用青果卸のフードサプライ設立。24年、FOOD MUST取締役に就任。

FOOD MUST
取締役

小野塚 勇さん



●おのづか・いさむ● 会計事務所や山田コンサルティンググループを経て、KSGキャピタルパートナーズ入社。現在、FOOD MUSTにて飲食業態のM&Aやコーポレートアドバイザー業務に従事。

「他人の夢を自分が形にして成長していきたい」……内山さん

竹川 今後の戦略などについて伺います。内山さんは株を売却して、8割を売って改めて思うのは、自分が社長のままです。今後その2割をどう使うかについて伺います。内山さん、それは株を売却して、8割を売って改めて思うのは、自分が社長のままです。今後その2割をどう使うかについて伺います。内山さん、それは株を売却して、8割を売って改めて思うのは、自分が社長のままです。今後その2割をどう使うかについて伺います。



竹川 今後はありますか。内山さん、今日はありがとうございました。