

背伸びせず会社を成長させる経営術

米濱鉦二

インタビュー
金子奈緒

二〇一五年一月……東京・新橋にあるホテルの一室にて。

「多くの外食チェーン店が苦況のなか、『リンガーハット』は堅実な経営で業界でも一目置かれる存在です。これまでを振り返られて、順風満帆でしたか？」

「とんでもない。一九九一年のバブル崩壊で大きな構造変換を余儀なくされました。その後、一〇年たつてようやく利益も出るようになってきました……」

穏やかに語る米濱鉦二氏は長崎ちゃんぽんで知られる『リンガーハット』の創業者。船に乗り海外に行ってみたかった、シナリオライターになりたかった、コンピューターのシステム開発をしていました、と、話は縦横無尽に進んでゆく。一九九〇年に一〇〇店舗を達成。二〇〇〇年に東証一部上場を果たし、さらに成長を続ける外食チェーンの経営のプロに、逆境を乗り越え成功へと導く秘訣をうかがった。



目次

第一章	一難去ってまた一難	7
第二章	店をチェーン化するための大切な考え方	23
第三章	外国を見たい！ひたすら夢を追った十代	41
第四章	一生サラリーマンでいいのか、それとも	55
第五章	世界に通用するチェーン店をつくりたい	69
第六章	一店舗でこんな状態では、とても二号店はできない	81
第七章	東京進出には覚悟が必要だった	93
第八章	アメリカ進出への夢と現実	105
第九章	店舗づくりや多店舗化の要諦を知る	119
第十章	企業にとって本当に大切なことはなにか？	133
第十一章	ビジネスはそう簡単にはうまくいかない	147



創業時から郊外のロードサイドで店舗を展開していたリ
ンガーハット。1970年代からの外食の伸びとともに成長
を続けていたのだが……。その後バブルの崩壊など、さま
ざまな難局が押し寄せる。

第一章 一難去つてまた一難

マーケティング重視、自社工場は不要で外注すればいい、この方向転換で品質も業績も大幅に落ちて……。

「日本の経済全体を見たときに、やはり一九九〇年以降のバブル崩壊はどの企業にも相当な痛手のように思います。リングーハットの場合はいかがでしたか」

「そう、バブルの崩壊後はやはり大きく変わりました。日本のリングーハットは一九九一年頃まで順調でしたが、バブルが弾けて売上は下がる、転換社債の償還は迫る、保有していた株式は下がる、アメリカは赤字……」

「悪いことが雪崩なだれのように迫ってきましたね。重なるときは重なるとはよくいわれることですけれど……」

「バブル崩壊の前は銀行もどんどんお金を貸してくれました。御殿場に新しい工場をつくるのに資金が必要ですといったら、お金は貸します、それに転換社債も発行しましょうと金融機関はいうのです。借りられるときに借りたほうがいいというご時世でしたから必要以上にお金を借りてしまいました。その結果、工場を建ててもお金が余ってしまった。資金運用できない経営者は能がないといわれる時代でした。しかし、自分たちは運用に関しては素人なので、それはできないといったら、証券会社が『私たちにお任せください。売買一任勘定で全

部やります」と。それで余剰資金を全部証券会社に預け、株式に投資していました。そうしたら、バブルが弾けました。株価はほとんど全部半値くらいに下がってしまったのです。三万八九一五円までつけた日経平均の株価が一万五〇〇〇円ほどになりましたから」

「その金融資産の損失は、大変な痛手です」

「そうしたら今度は大蔵省が、会社の会計制度を変えろといい始めた。株価は買ったときの価格、つまり簿価ではなく、時価で評価しなさい、というわけです。その場合、仮に一万円で買った株が三〇〇〇円に値下がりがしていたら、七〇〇〇円は損失として計上しなければならぬということになりました。そうして毎年、何億という評価損を出さなければいけないことになったわけです」

「毎年、何億という資産減では、銀行からの借入の担保としても不足してしまいますね」

「本当に大変な時代でした。いくら店舗で稼いでも、店舗を維持、管理するほうにお金が使えない。店は老朽化してくるのですが、改装はできない。機器が壊れても最低限の修理しかできないからガタガタになる。お客様が減る……。そんな状況が続きました。そういう状況

の中、私はアメリカでの事業を撤退して帰ってきたというわけです」

「バブル崩壊後の立て直しですが、どのような改革が必要でしたか？」

「いろいろなことをしました。まずは人件費の削減です。リストラをしました。本部要員を減らして、店の勤務へと変えました。各店舗には必ずひとりの店長がいましたが、ひとりの店長が複数店舗を担当するようにしました。店長のいない店をつくったことです。次に新商品の開発です。『海鮮ちゃんぽん』を開発して、店に新たな魅力を加えました。さらに固定費の削減です。当時の本社は、新宿の大きなビルにあり家賃も毎月二五〇万円と高かったのです。そこで、本社を新宿から独身寮のあった国分寺へ移転しました。国分寺の独身寮は自社所有の建物でしたので改造し、本社として使うことにしました。その結果、新宿本社の家賃がまるごと浮きました。そのかわり、新宿に住んでいた私と白金に住んでいた社長（弟）が毎日、中央線で国分寺まで通うことになりました（笑）。通常とは異なる反対方向への通勤でしたから、電車は空いていて新聞を広げて読むことができました。そして最後が投資の削減です。小型店舗の開発に力を入れ、低コスト、低家賃の店舗を展開しました。保有し

ている土地を売却するなど、四苦八苦して黒字に持っていくという状態でした。そうして徐々に回復していききました」

「変動費と固定費の大胆な削減と資産の売却による資金の確保ですね。その中で効率のよい新店舗と新商品の開発と……。短期間にこれだけのことを判断して進めるのですから、トップが日本にいなければならないわけですね」

「もちろんです。役員会で決定し、弟の社長が中心になって改革を進めました。ベテランの役員もいましたし、一九七八(昭和五三)年大卒の元気のよい若手の役員もいましたから、非常に心強かったですね。それに加えて、一九九四年に『NPS研究会』に入会してトヨタ自動車の生産方式を学び始めました。その結果、自社工場が変わったこともリンガーハットのその後には大きな効果がありました」

「バブルから立ち直るとともに、新しいシステムの導入でさらにコスト低減の体質を強化されたと……」

「それに、『社員ライセンスオーナー』という制度を発足させました。これが、社員の意識改

革につながりましたね。この制度は、簡単にいえばフランチャイズの前の段階の仕組みです。リンガーハットは設立直後から、フランチャイズはしない方針で店舗展開をしてきました。しかし、この独立制度があれば、社員が小資本で自分の店が持てるという利点があります。社歴八年以上、直近の成績評価が良い社員に限り独立ができるという仕組みです。食材は、直営店と同じ価格で供給することになっています。二〇〇七年度末の段階で七十二店になり、そこから発展したフランチャイズ店は、二〇一五年八月末の段階で総店舗数七〇三店のうち二〇四店にまで拡大したんです」

「バブル崩壊の危機を乗り越えるだけでなく、店舗数の拡大、売上の増大、そして利益を伸ばさせることに成功されたのですね」

「しかし、業績が回復するのに二〇〇三年頃まで、約一〇年間はかかっています。今、改めて振り返ってみると、会社の危機というものは……、兄が亡くなったときとバブルの崩壊のときでしょうね。あともう一つ挙げるとすれば、二〇〇三年に外部から社長を招いたときでしょうか」

「そんなことがあったんですか」

「リンガーハットは役員内規で、会長職は六四歳定年、社長職は六〇歳定年と決めています。私は二〇〇三年五月の株主総会で定年になるので会長職を退任することにしていました。弟の社長もちょうど社長の定年の六〇歳になるので、会長になることを決めていました。では、次の社長をどうするか二人で検討しましたが、社内の現役員では、まだ早いのではないかと、というのが一致した意見でした。ちょうどその頃、外資系外食大手M社社長のY氏が退職するらしいという情報が入ってきました。もし、当社に来てくれるなら社長をお願いし、M社で経験した経営をリンガーハットに取り入れ、世界に通用する会社にしてもらうのはどうだろうかということになりました。二人でY氏にお会いしたところ、リンガーハットは自分が九州にいた頃、好きで家族とよく行っていた。また、長崎ちゃんぽんは素晴らしい商品なので、これからもっと発展させられると思う、ということでした。外部から社長になる人を招くというのは、不安に感じるところもあったのですが、人間的にも信頼できそうな方だったので、弟とも意見が一致し、リンガーハットに来ていただくことにしました。結局、二〇〇三年五月の株主総会で私は会長職を退任、社長だった弟の和英かずひでが会長に就任、元M社社長のY氏が