

## 印刷屋を居酒屋に

「ヴィア・ホールディングス。もともとは上場印刷会社の「晩印刷」が母体となった会社で、焼き鳥居酒屋チェーン「総本家備長扇屋」「紅とん」「二丁」などの居酒屋チェーンを展開している。その会長を務める

のが横川紀夫氏。すかいらーくを創業した横川四兄弟の末弟だ。横川家とすかいらーくは、昨年、社長の横川寛氏が株主の投資ファンドに社長の座を追われたことで完全に切れたが、横川紀夫氏は、ファミレスならぬ居酒屋チェーンで、第二の外食革命を起こそうと考えている」

## ヴィア・ホールディングス会長

# 横川紀夫

## ●シリーズ● 経営戦記



よこかわ・のりお 1940年長野県生まれ。58年県立諏訪清陵高等学校を卒業しサラリーマン生活を送ったのち、62年ことぶき食品を設立して取締役任に。74年すかいらーくに商号変更し常務、95年副社長、2001年会長、03年最高顧問。一方、02年あかつきビービー（旧・晩印刷、現ヴィア・ホールディングス）会長となり、05年会長兼社長、今年3月から会長に。

二〇〇三年に私たち兄弟は、揃ってすかいらーくの経営から手を引きました（その後、寛氏だけが会長、後に会長兼社長に復帰。昨年退任）。兄弟四人でスタートし、辞める時も一緒という話をずっとしていたんです。ただ、その時私はまだ六三歳です。だから、引退するには早すぎた。実はその数年前に、銀行関係者に頼まれて晩印刷の株を引き受けていました。それで、すかいらーくを去ったあとは、まったく違う印刷業も面白いかなと考えていたんです。ところが、私に株を持ってくれと

いうほどだから、業績は低迷してしまいました。これをなんとか立て直そうと思ったのですが、その過程で、印刷に将来はないことに気がついたのです。何しろ立て直そうにも私の土地勘がない。だったら得意な分野で勝負しようということで、再び外食をやろうと決めたのです。ただ、すかいらーくとパッティングはしたくない。それでまずは焼き鳥屋から始めました。

「総本家備長扇屋」のフランチャイズ店をオープンしたのが最初だった。それから一年あまりで一気に入八〇店舗にまでこの店を拡大したところ、扇屋のオーナーから、会社そのものの譲渡をもちかけられた。そこで〇四年、扇屋コーポレーションの全株式を取得、居酒屋チェーンの経営に乗り出した。そこからは怒涛の攻め。同年エンゼルフードシステムを買収、〇五年には社名をヴィア・ホールディングスに変更した。日本システム、ウイールコーポレーション、ワールドブランニング、紅とん、一源などを次々傘下に収め、いまでは焼き鳥、お好み焼きなど、三五〇店を展開するまでに発展、売上高は前三月期で四四〇億円程度になった見込みだ」

周りからはどうしてそんなに急ぐのか、とよく言われますけれど、私

# すかいらーく創業家末弟が 目指す「居酒屋革命」

自身、急いでいるつもりはありませんでした。すかいらーくの時と同じようにやっていて、これが普通だと思っていましたから。

すかいらーくは、店舗が一〇〇店になるまでは試行錯誤しながらやって、一〇〇店を超えた時から一気に加速しました。ところが今回は、フランチャイズの時に八〇店までいき、扇屋を買収した時にはすでに一〇〇店がベースとしてあったわけです。そのぶんやりやすかったというところはありますね。

M&Aを行う基準は、将来、伸びる可能性があるかどうかです。引き受けて利益を出しておしまいというのではなく、その後、店舗数を増やしていくか。その可能性のある業態なのか、というところで判断しています。ただ、伸びるかどうかの判断は、最後は勘ですね。M&Aの場合、相手は大体いいことはかりを言うわけです。その中身をすべて教え

てくれるとはかぎらない。だから、買うかどうか決める前に、必ず、その店に行ってみます。昔は居酒屋にはほとんど行ったことはありませんでしたが、それでも外食に約四〇年たずさわってきたという経験がある。しかも兄弟の中ではいちばん現場経験が豊富です。ですから客として店に行くと、その様子を見ていれば、やりようによって発展するかどうかはわかるんですよ。

ただ、ここしばらくはM&Aをやめようと考えています。出店もキャッシュフローの範囲内でしかやりません。それよりもまず、再生を優先します。売りに出るといのは業績が悪いからそうなるんで、採算の悪い店もあります。それを再生するために、今年、再生プロジェクトという会社を設立しました。この新会社で、悪い店を再生していくと同時に、再生ノウハウを蓄積していく。これによってグループの体力も強くなり

ますし、ノウハウができることによって、次のM&Aに備えられるわけです。

## 居酒屋チェーンは発展途上

〔景気低迷を受け、外食産業は苦戦が続いている。古巣のすかいらーくも赤字続きで、それが創業家と会社の「縁」が切れるという結果にもつながっている。ヴィア・グループに影響がないはずがない〕

前三月期の決算では、おそらく扇屋創業以来の利益を上げているはずですが、売上げも伸びています。

確かに外食を取り巻く環境は厳しいですが、一般論でいえば、外食の中でも価格の安いところにお客さまはむしろ増えています。客単価でいえば二〇〇〇円から二五〇〇円のところにある業態は元気がよく、それからはなかなか厳しい。扇屋なども安い業態なので、お客さまは増えています。ただグループの居酒屋チ

ェーンの中には売上げが伸びていないところもある。そういうところは手を替え品を替えしていこうと思っています。

居酒屋業界も過当競争にあります、その中で生き残るには、どれだけ損益分岐点を下げられるかです。そのためにも投資額は小さく、人件費もできるだけ抑えていく。もちろん扇屋でしたら、備長炭で焼くという行為をやめると業態そのものが成り立ちません。合理化できないところもありますし、味そのものにもこだわらなければなりません。ただ、味そのものにもこだわらなければなりません。味そのものにもこだわらなければなりません。味そのものにもこだわらなければなりません。

ただ幸いなことに、まだまだいくらでもやりようがある。ファミリールレストランという業態は、私たちがつくってきたという自負があります。そしてその過程で徹底的な合理化をやりオペレーションのシステム化など、やれることはなんでもやってきました。

それに比べると、居酒屋チェーンというのは、コンセプトの部分で勝負しているところがあって、オペレーションの仕組みそのものがあまりできていない。マネジメントもしっかりしていない。いくらでも改善の余地があります。実際、私たちが

# 経営戦記

扇屋を買収した時も、それまで不振に苦しんでいた店をすぐに立て直すことができた。そうしたことを、これからグループのすべてで徹底し体系化していく。そうすることで、厳しい時代でも利益率を上げていくことが可能です。

## 100の業態は100店まで

「横川氏が居酒屋という業態に興味を持ったのは、すかいらーく時代だという。洋食を基本としたファミリレストランと居酒屋とは、まるで相容れないと思うのだが……」

すかいらーくで私は、新しい業態の開発をやっていました。たとえば和食の夢庵も、中華のバーミヤンも、私が開発しています。

そうした中の一つに、イエスタデーというのがありました。これはアメリカのカジュアルレストランを参考にしたもので、非常に集客力があ

った。ところが繁盛しすぎて、本来のターゲットとしていたお客さんたちがなかなか入れないという予想外のことになってしまって、結局三〇店ぐらいいまで出店したところでやめてしまっています。ただこれが、カジュアルレストランというものをじっくり考えるためのいい機会になった。そして日本におけるカジュアルレストランというのは居酒屋なんだと思ったんです。

ただ、すかいらーく時代は酒より食、繁華街より郊外ということやってきたし、九〇年代になるとガストへの業態転換をやったりで、居酒屋をやる余裕はなかった。だからいま、改めてチャレンジしているという事です。

「すかいらーくは、ファミリレストランという業態を開発、セントラルキッチン方式を採用して大規模なチェーン展開をするなど、外食産業

に革命を起こした。それだけに横川氏には、居酒屋チェーンでも革命を起こすのではないかと期待したくなる」

どうなるかはまだわかりませんが、カジュアルダイニングの新しい仕組みが出来るかもしれない。オペレーション上のさまざまな問題がありますが、それをきちんと整理すれば、業界の革命につながる可能性はあると思います。

もっとも、すかいらーくでは、一つの業態を開発する時は、それが一〇〇〇店舗以上にまでふやせるかどうかを考えてつくっていました。バーミヤンも夢庵も、そのつもりで開発しています。

だけどいまはそういう考え方はしていません。時代が変わりお客さんも変化しましたから、もっと柔軟に対応しなければなりません。ですから、一つのチェーンなら、せいせい

一〇〇店舗ぐらいいまでにとどめたほうがうまくいくのではないかと思います。

あまり大きくすると、社長がお店のことがわからなくなる。お客さんの言うことを聞かずに自分たちの都合が表に出てきちゃう。それはすかいらーくの歴史でもありました。ですから扇屋も、大きくなりすぎたから分割しようと考えています。

昔なら、売上高を一兆円にしようと思ったら、一〇〇〇億円のチェーンを一〇〇つくらいとを考えていました。だけどいまは、二〇〇億のチェーンを五〇持つほうがリスクも小さい可能性がある。

だから、将来の夢を描くためにも、オペレーションをしっかりして収益力を上げる必要があります。というのも、いまの株価（四月二〇日現在、九三七円）では株式交換による買収はむずかしい。それさえできれば、



60歳を過ぎてからの再挑戦で再び旋風を起こすことができるか。

五〇億円クラスの会社を買うのはそんなにむずかしくない。そしてその会社を再建、発展させて二〇〇億円の会社に育てていく。そういうビジョンを立てています。

## いまでも週一で兄弟会議

「現在のヴァイア・ホールディングスの経営と、かつてのすかいらーくの経営との最大の違いはどこなのだろう

うか」

すかいらーくは兄弟四人でやってきた会社です。そこにいいところも悪いところもあった。四人だけで決めてやってきたから、あれほどまでに急速に伸びることができたと思っています。長男（端氏）が人事関係を統括し、次男（茅野亮氏）が社長をやって、三男（寛氏）が商品をやって、私が営業と開発をやっています。

した。

つまり兄弟四人が集まって相談すれば、そこで全部決めることができた。その一方で、後継者を育てるのがうまくいかなかった。四人で決めてきたのに、それをみんな一緒に辞めることにした。後継者を誰にするかについては全員がいいと思った人間を指名したけれど、経験不足は否めませんでした。

すかいらーくでは自分の役割がはっきりしていました。だけど、ヴァイア・グループでは、全部が私にかかってくる。もちろん、全部を自分がやるのは無理です。すかいらーくの轍を踏まないためにもホールディングスにして、各会社に社長を置いてまかせているけれど、最終責任はやはり私がとらなければなりません。その意味で、すかいらーく時代とは大きく違いますね。

「すかいらーくがファンドのものと

なり、横川家と縁が切れたことについては、「いろいろな意見もありますよ」と言葉少なに語るのみだ。しかしすかいらーくが兄弟四人の共通の子供であり、それを中心に四人がまとまっていたことを考えると、「すかいらーくなき」いま、四人の関係がどうなっているか、気になる（ころだ）

いまでも四人で週に一度は集まっていますよ。ゴルフをしたり食事をしたりしながら近況を話し合っています。何しろ三人の兄は、ヴァイア・ホールディングスの株主でもありませんから、経営者として、報告する義務がある（笑）。といって、経営に対して注文をつけるということはありません。それでも兄たちは兄たちで、たまに店に行ってくれているようです。それで気になるところがあると、私に教えてくれるんです。

（構成＝本誌編集長・関慎夫）**B**