

NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.94

ナゴムプレス (会員情報誌)
2022年7月1日発行 発行：NAGOMU 事務局

www.nagomu.com

人間開発 (ひとづくり)
商売繁盛 (こころのあきない)
社会貢献 (おやくだち)



NAGOMU 第313回経営セミナー

日時：2022年6月21日(火)

会場：本丸ホール

演題：M&A、企業再生、ファイナンス、上場企業の運営

講師：株式会社海帆

代表取締役社長 國松 晃氏



員もいたそう。気持ちはあるがたいが絶体だめだと怒ったと話す。

海帆のファイナンスで動いていた時に佐野直史氏と出会う。(株式会社ファーズ代表取締役)元サッカー選手と國松は元モデル、お互いに異業種からの飲食という共通点があった。國松は駆けずり回り1億円を用意し、1店舗500万円、昭和食堂を20店舗を新時代に変えたいと考えていた。500万円しか出せない、でもとにかく社員を守りたいんですと伝えていたら、ある日佐野氏から電話をもらう。「1店舗3000万円はかかるから、國松君は500万円だして、残りの2500万円僕がだすから20店舗やろう」との提案だった。

「会社の大きくする意味ってなんのかな、今まででなにが幸せだろう」と考えた國松。20店舗ほどの規模で、社員と毎日話してた時が、経済面も店舗も一番自由だったと振り返る。ただ300店舗規模の経験をしているというのは今後必ず誰かの役にたつはずだ。だが上場に関しては、飲食での上場は利益も薄いしおススメしないと話す。しかし「次の事業で調達をする必要性があれば上場した方がファイナンスができる。しかしデッド・ファイナンスをしたら返さないとけない。でもエクイティ・ファイナンスなら返済不要。次のために今の生業の事業を使って上場というのは有りです」。

上場というのは不思議で、業績不振でも上場していいと潰れない。上場した「最近上場に関して発見がありました。上場を目指しているA会社を上場済みのB会社が購入します。するとA会社は上場企業になります。つまりBで新株を発行。Bの新株を渡してA会社を買う。会社は売りづらいが、上場企業になら売やすい。社員もそのまま、売上はAに連結される。結果業績が上がり、株もあがる。つまりAもBも価値が上がり、結果Aの会社が上場することで、社員も上場企業だからローンが組めるようになる。結論、上場は手段であって、目的ではないと國松は考える。

「最後になりますが、僕は裸の王様になりたくないです。僕が作った会社じゃないです。ですから早く彼らを経営者として立派に育て、やめてほしい思いをした人も含めて海帆に戻ってやるようにしたい。最終的には海帆で優秀なプロパー経営者を育て、僕は辞める。株がもらえるならば、株主として僕は辞職。本来彼らがやりたかった姿にして、そこにみんなが戻ってきてくれるようにする、というのが僕の海帆でのミッションです。いかに早く会社を鍛えてこのミッションを実現させるかが大事ですね。次の役割があると思うのでそっちに向かっています」と思います。

参加者の感想

- ①数々の飲食企業を再生していく中で、多くの出会いと、人を動かす力が具体的に解り易かったです。
- ②経営やマネジメントなどの実体験に現場感と経営についてとても明確に解った。
- ③やるべき事、社員に対しての接し方、考え方を改めて教えていただきました。
- ④人の役に立つという考え方をしっかりと持って経営されているのを感じました。
- ⑤人としての魅力、人脈づくりが大事だと思いました。
- ⑥他喜力を体現されているからこそ、たくさんの方にサポートされていると感じました。
- ⑦社員を幸せにする目的が共感できた。
- ⑧人のためにと思う気持ちや感謝の気持ちが大事だと改めて思いました。
- ⑨従業員に対して環境変化を可視化する事の重要性を学びました。
- ⑩人を動かすためには魂をゆざぶるという話に感銘を受けました。



「10億の赤字の社長です」と笑顔で始まった今日の講師は、株式会社海帆 代表取締役社長の國松晃氏(以下國松)。18歳からモデル業。2000年にガードンに参画し、M&Aで13社・200店舗・20業態の赤字を全て黒字化させた実績がある。2018年に1日で無職になり、それが8カ月間続く。2019年、株式会社海帆へ事業再生に入り、今に至る。2022年現在、年間赤字10億。債務超過7億。借金8億円の社長という肩書。

今後のスケジュール

- 6月19日 うな富士 名古屋市中村区名駅4・8・18 B1 株式会社かばらやグループ
- 7月13日 天ぶら食堂たもん 名古屋千種区今池5・9・18 株式会社アコラ
- 7月22日 栗りん 日本橋コレド室町店 東京都中央区日本橋室町2・3・1 B1 株式会社KINGYO

第315回 経営セミナー
「月刊食堂」
編集長 通山茂之氏
日時：9月20日(火) 14:00
会場：ウインクあいち901

第316回 経営セミナー
株式会社メニューデザイン研究所
代表取締役 勝良 良太氏
日時：10月11日(火)
会場：未定

店長塾Ⅱ
株式会社バリユー
代表取締役 木下 尚央氏
日時：9月6日(火) 10月4日(火)
11月9日(火) 全3回
会場：キリンビール株式会社 会議室

子供の頃の夢
僕の将来に夢は、飲食店の社長になる事です。その為には、お金を貯める必要があるのでモデルになります。モデルでお金を貯めたら、新宿とかのビル全部をピカピカの電球をつけていっぱい店をだします。その後は、海外にもお店を出して世界の國松と呼ばれて女子にモテます。
小学校5年生の僕

右の写真は小学校5年の時の作文。現在46歳の國松は、これまでを振り返り、書いてあることのほとんどができていますと話す。

高校生の時は原宿や渋谷をひたすらカウトされるまで歩いた。仕事ゼロが続いていたが、二か月後にCM12本、ファッション雑誌掲載が増えた。それには理由がある。オーディションに行く度に「夢はモデルで成功するよりも経営者になりたい。世の中をよくしたい会社をたくさん作りたい。だから受からないと困るんです」と伝えていたら、心意気に賛同し応援してくれる人が採用してくれたと話す。

コピー機販売業務で自分の夢を語ると売れたことで、これが仕事なんだと気づく。「人の魂を揺さぶれば、相手は意思決定をしてくれる」ということを学んだ。

25歳の時に、國松はカラオケ事業に入った。モデル業とは違って飲食業はお客様が来てくれる。こんな楽な仕事あるのか?というのが最初の印象。でも当然、来店するお客様がいなければ結局赤字。そこで店の屋号ではなく、カラオケの文字看板を大きくして設置するとお客様が増えた。さらに、誰にでもできることを誰にもできないくらいにやりきることをした。お金がなかったのだけれしかなかった、と國松は言うが、時間のある限りごみを拾い、社員の名前を覚え、トイレをピカピカにした。それまで個人事業主だった國松は、ピラを配った配っただけ反応が目に見え、足し算で努力が報われることにも驚いた。

特に人が嫌がるトイレ掃除を率先し、しかも誰も真似ができないくらいにしていると、ある日から指示をしなくても彼らが動くようになっていたことに気付く。

「魂を揺さぶりなさい」と言っている僕が、魂を揺さぶられたことがありました。ホテルの部屋へ封筒の配達を頼まれた時、実は中味は僕宛てのもので、スイートルームのチケットが入っていました」この経験で、他人を喜ばせること、お客様を喜ばせることこそが、自分がやらなくてはいけないことだと自覚したそう。その後飲食店の事業も加わり、ラーメン屋を手掛けるが、カラオケ屋と同じ手法は通用しないことを痛感する。

海帆に入った時、「おいしいものですが、それは売れますか？」と問うと「わかりません」という返事に「だったら、売れる商品を勉強して。売れないとみんなも会社も幸せにできない」と言い放ったことがあった。

「おいしいというのは大事。しかし赤字の会社に関わっている以上は売れている商品にこだわっていかないと企業再生はできない。これを伝えるのが一番最初の入り口でした」。

■赤字の会社の共通点

「赤字の会社の社員さんは基本的に赤字になるように行動している」と國松。まず①ごみを拾わない②挨拶しない③窓を拭かない。

カラめしに出した条件は、①一年間で利益を出すこと②資金とスタッフは用意する③オペレーションには口出ししない。費用は平均的に計算して1店舗1100万円。契約の一週間前に、社員120人も来ると聞いていたが、サイン後に社員は行きませんと言われる。結局お店だけが68店舗残った。國松は、できないことを考えるのではなく、できることをやる」と腹を括る。八が月後、自分に賭けてくれた取引先のところだけでチームを率いて、問題解決を上げ、黒字をだした。当時の國松は毎日辞表を忍ばせていたと話す。僕の仕事は人からお金をもらって、仲間を集め、会社のバリエーションをあげ、社員を幸せにすること。苦労をしたが、海帆のほうが40倍大変だったと振り返る。

再生方法の一つとして、各自申告制で実際の賞与金額を書かせたこともある。真実ではない数字もあったかもしれないがそのまま申告金額を振込んだ。國松の方法は、払うものは払うが、仕事をする上での約束での支払いを前提。やらなかったら下げると言うやり方。ラクをしても給料をもらえないことを覚えてしまった後は、その環境にしがみつき、今の給料を保障してもらいたいとばかり願う。そこで給料を上げないでモチベーションを上げていく工夫をする。ひとつは社内自販機を設置。オール10円で、缶一つひとつに、ありがとうのメッセージをつけ

彼らに「なんで働いているの？」と聞くと、なるべくラクしたい、なるべくお金をもらいたい、なるべく早く帰りたいと答える。こういう場合、口で言っても効き目はないので、まず設備投資をする。

赤字の会社はできることをやらないで、できないことをやろうとする。ごみ拾いや挨拶、清掃はしないけど、新しい業態を加えようとする。そんな姿を見て、國松はあることに気付く、彼らには働いてる目的がなく、ラクな仕事にしがみつき、余計なことをしたくないという共通点がある。

視覚の部分を徹底的に変化させ、過去の経営者との違いや目的を明確にする。ダメな会社は、社員の見る方向が社長や会社しか見えていない。お客様さえ見ればいいのに、そこを見ない。「僕が行くとお茶をすぐ出します。僕らにお茶を出す時間があるなら、その分お客様を見てと伝えます」。こういった過去の経営者とは違います」というの突き付けていく。

50人、100人の社員を前に、この会社の目的はなんだと思いますか？と聞いても、わからないと多くが答える。

「僕の会社の目的はあなたたちを幸せにすること。でも僕は力がないからできないので力を貸してください。あなたたちはお客様を幸せにしてください。売上を正しく分配して還元すれば、あなたたちは幸せになれる」目的をはっきりと伝えることは十分だ。

■レバレッジと店舗の取得方法

不動産の仲介手数料は普通ひと月。しかし國松は3カ月分支払う。なぜそうするかというと、いい物件が出ると必ず一番先に話が来るからだ。「100万の物件を社長の意思決定だけで決めると従業員に迷惑をかけるので、三ヶ月払うから家賃50万にして、保証金も交渉。そのあとでワンタッチで償却前利益の五倍価値を上げるようにします」。

例えば1億円の利益が出る会社があると相談されると、譲渡コスト3000万円に下げさせ、売る時にはEBITで五倍にする。結果1億5000万円の価値がある会社になる。他には、複数社でM&Aをする方法もある。一社50店舗はきついが、仲間5人で分ければ安く買えるパターンもある。

無職8カ月の間、たくさんの人に支えられたという國松。その間に再生を頼まれるオファーが40社きた。「40社の中でも海帆が唯一、僕がいないと絶対につぶれる会社だと思いました」。海帆はこのままでは絶対潰れるという自信が國松にはあったそうだ。誰も助けようとしてない海帆だったが、國松はそこを選んだ。しかし「今までの中で最高に難易度が高く、問題が多すぎる会社でした」と國松。いつのまにか役員幹部が全員退社。ロード

ることが大事。

■理念を理解した人材を「びいき」する國松のやり方は独特だ。例えばごみ拾いをするときと出世する、厨房でタバコを吸ったらアルバイトに降格させる。給料はもらうのは当たり前になっていないので、昇給はしないそうだ。「向上心のある子は褒められて、今まで通りの社員は居場所がなくなる。前を向いている人材にしか僕も時間を作りません」と断言。これだけのことを実践するだけで、過去の統計的には実績が上がっていったと言う。コンテンツと立地とお金があれば、社員のマインドリセットが実は一瞬でできるそうだ。さらに辞めたいという社員を絶対に止めないことがポイント。「新しい理念を理解しようとしないうちは必要ですか？そういう彼らが赤字体質を作っているという自覚がない。切れる時に切らないと会社が潰れます」。

■赤字の理由は全て社員が知っている

匿名用紙に社員が書いた会社の問題点が100あった場合、改善箇所が100ヶ所見つかったことになる。改善方法はトップダウンではなく、彼らが検討・立案・実行までさせ、手柄にさせることが大切。そこに「ありがとう」と感謝が加われば会社が変わっていく。自分たちの会社を良くしないと考えると考える組織が変わる。しかし波というものはあり、調子に乗っていると倒産の危機が訪れることがある。

サイドの居酒屋の多さ。苦労は多いがやりがいはある。再生手順はこれまで通り計画した。

- ・全ての経費を一気に下げて1億改善。
- ・事業目的の設定・組織変更・監査法人の調整・銀行の調整・東証の対応も
- ・事業仕分けと問題の棚卸、トップライオンをあげる。

この3つを実行して初めて黒字化が見えてくるが、その前に海帆の会社の幹部を集めてコーチングを行った。國松はここに8時間を費やす。

このコーチングで、「この会社をどういう会社にしたいですか？目的はないですか？」と問いかけた、ただ、繁盛店にしたい」という返答があった。そうならないと自己承認欲求が満たされないという現状が社員にあった。「僕の印象では、誰も上場を求めてないのに会社が上場をしてみたい、そこが完全にゴールになっちゃった後、事業が衰退。今日話したことが全部海帆にあてはまる状態でした」。

海帆は業績が悪くてもPLは良かった。しかしコロナになって倒産確定。収益より財務の改善に着手。國松は投資家60名に会いにいき、ファイナンスに着手する準備を始めた。

國松から元代表取締役の久田氏に確認したのは一つだけ。「僕はこの会社をなんとかしたい。決めてほしいのは、久田さんが自分のお金をいれてこの会社を助

國松はある時、3億円ないと倒産という事態になった。以前に4億円で15店舗買収した会社は1億の利益を生み出す業態だったが、それが今や1億5千万円の利益を出す店になっていた。そのうち1店舗の繁盛店を2億で売ることになった。この場合多くの会社は悪い店を手放そうとする。本当にいい店がある時は、これをまず売却した方がいい。そこで得た現金が会社の財力の流動性を帯びていく場合もある。

残りの1億の不足は、居酒屋の繁盛店を同額で持ちかけてみた。取り合わない商談相手に、7000万円を条件に「社員を幸せにするのが夢だから社員を売ることはできない。必ず今いる社員を最後まで面倒見てくれ」とお願いをした。当時の社員は、今では営業部長になっているそうだ。しかしこの商談の後、國松は倒れて救急車で運ばれた。

國松は、木に例えると花が業態で幹は不動産だと話す。不動産という幹があれば、枯れても新しい花が咲く。

3億の会社があるとした場合、いざという時に売れる不動産価値があるなら買う。社員もだめ、赤字だけど不動産価値があれば後に、そこで利益を上げた。『ガーデン』が最初に伸び始めた理由はこれです。

チカラめし（68店舗、年間赤字8億、譲渡金額7.6億円）再生スタートは、まず68店舗中10店舗は友人に譲渡。國松がチ

けるのか？エクイティファイナンスなどの他社のお金をいれてこの会社を維持するのか？それを選んでください」。

結論は國松が資金調達することになり、そこから奮闘が始まった。「会社を助けてください」とお願いしていたら、最終的には9億分の投資家が現れたが、条件は國松が社長をやること。また銀行も國松が社長をやるなら、二年間返済停めますと回答がきた。そこで借金が8億、債務超過7億、上場廃止猶予入り、赤字10億円の國松社長が誕生した。

民事再生になったら銀行は困る。それを迫り2年間返済ストップさせたのは國松だ。結局、國松が代表になることで既得権を得て、会社を辞めた久田さんは、会社が倒産しなかったので10億の株をもったまま引退。結果、久田氏は花道を飾れた。國松は借金が8億円・債務超過7億・赤字10億の代表。そして持ち株ゼロ。しかし死ぬわけじゃないと笑う。

國松は常に従業員や、その家族、またはそこで生まれる家族を思う。そこを目の前にして「ここで逃げ出すというのはいくはない。僕が社長になることで社員が助かるんだったらお受けします」と引き受けたのだ。

まず最初にしたことは100店舗撤退決意。止血状態が終わると、毎月の200万、300万円の支払いの資金調達に奔走した。なかには國松の奮闘を見て、自己資金を無断で事務費に充てた社