

【第1回】 2017年5月8日 菊地唯夫 : ロイヤルHD会長兼CEO

## 畑違いの外食業、ロイヤルで必要なことは日債銀での頭取秘書時代に学んだ

今月の主筆 ロイヤルHD会長兼CEO 菊地唯夫【第1回】



Photo by Yoshihisa Wada

### 経営トップのあり方を学んだ頭取秘書としての日々

2009年12月7日、私は最高裁判所第二小法廷の傍聴席で裁判長の判決文の読み上げを待っていた。

「主文 原判決を破棄する。本件を東京高等裁判所に差し戻す」

日本債券信用銀行（日債銀 現・あおぞら銀行）の会長や頭取など3人の元役員に対する証券取引法違反事件（粉飾決算）の判決が下った。「なぜ最高裁は無罪と宣言してくれないの

か」。私は、判決の不可思議さと落胆で力が抜ける思いだった。

それからさらに2年後の2011年8月30日、東京高裁の差し戻し審は、3人に対して無罪判決を下す。東京地検特捜部による逮捕から13年の時を経ていた。無罪確定後には、日銀元幹部が「東郷元頭取の無罪判決についてのお祝いの会」を催したが、その会場は青山のロイヤルガーデンカフェだった。ロイヤルホールディングスの社長となっていた私にとって感激のひとつだった。

私が大学を卒業した1988年は、まさにバブル絶頂期。資本市場のグローバル化が加速し、多くの若者が銀行をめざしていた。そして私も同様に、かつ海外留学を夢見ていた。格好良く言えば「少数精鋭」で、簡単に言えば採用人数が100人ほどで競争が少ないという邪な考えもあり、私は留学の可能性のある日債銀をめざした。

初任地は名古屋支店。窓口や貸付など普通の銀行員生活が始まり、91年には念願の留学にこぎ着けた。留学先はフランスだった。帰国すると国際部で海外の貸付案件などを担当した後、大蔵省や日銀との調整窓口であり情報収集部署であるMOF担の助手を命じられていた。

31歳になったとき、私は突然、頭取担当の秘書役を命じられる。31歳の若造がなぜ頭取秘書を命じられたのか。理由はいまだに分からない。しかし、この職務と、頭取であった東郷重興さんとの出会いが、私の人生の大きなターニングポイントになった。

後にロイヤルホールディングスのトップに就任してからは、東郷さんの奮闘する姿が、いつも私の手本としてあった。

東郷重興さんが、日本銀行の国際局長からバブル崩壊後の不良債権を抱えた日債銀の経営再建のために迎えられたのは1996年5月のことである。翌年8月には頭取に就任し、旧大蔵省出身の窪田元会長と共に日債銀の再建に奔走する。しかし98年12月には公的資金が注入されて政府管理下の銀行になると同時に、東京地検特捜部にも逮捕されて辞任。そこから無念を抱えた長い闘いが始まる。

私は、東郷さんが頭取に就任すると同時に頭取担当の秘書役を命じられた。

東郷さんは頭取に就任すると、「リストラにもめどがついたので、これからは前向きに展開していこう」と、現場との距離を縮めようとした。そのために全国の支店行脚を始め、暗い霧

困気を振り払うかのように明るく行員を鼓舞する。その口癖は、「止まない雨はない。明けない夜はない」だった。

出張では、私を隣席に座らせ、芸能界の話題で盛り上がったこともある。頭取と秘書と言えばタテ系列の象徴のような関係になりがちだが、東郷さんにはそのような振る舞いはいっさいなかった。

東郷さんの頭の中には、ものすごい量のデータが入っており、そこから自分なりの結論を導いて人に説明する。そのロジックと説得力は「驚異」と表現してもいいほどだった。しかも「菊地君、これはこういうことだから、こうなっていくんですよ」と若い私にも話してくれる、分け隔てのない懐の深さがあった。

東郷さんは、純粹に再建のために一肌脱ごうと日債銀に来られた方だ。自らは1円の不良債権もこしらえていないのに、迷惑をかけた金融機関に赴いて深々と頭を下げる。その真摯な姿勢は、同行している私には「恩」を感じるほどのものだった。

また国会での参考人招致や長い不名誉な裁判闘争の間でも、一言も愚痴や泣き言めいた言葉は発しなかった。これこそが東郷さんのトップとしてだけでなく、1人の人間としての徳を示すものだった。

私は、初めて身近に接した大きな存在に、秘書という役割以上に、心酔していた。

## バブル処理の時代状況を受け入れ、かつ闘い抜くトップの姿

今でも覚えている東郷さんの言葉がある。裁判中のあるとき、お気持ちを聞くと、「菊地君、これは空気なんだよ」とおっしゃったのだ。評論家の山本七平の著作、『「空気」の研究』の空気である。

山本は、太平洋戦争の終盤時に、軍関係者は戦艦大和を出撃させてはならないと思っていたにもかかわらず、日本中が「なぜ大和を出さないのだ」という空気に包まれており、それに押されて出撃させた例を取り上げている。「日本と日本人には、空気ができてしまうと誰も水をさせない気質がある」と論じた。

不良債権処理問題でも、日本中から「金融機関はひどい」と指弾され、誰かの責任を問わなければ納得できない空気に覆われていた。国民は、「とにかく、誰でもよいから腹を切れ」と

怒り、それを政府に迫っていた。

実は『「空気」の研究』は、窪田会長から東郷さんに「これを読んでみたら」と渡されていたものだった。すでに2人は、世の中の空気を察していたのではないだろうか。

結局、日債銀は政府の管理下となった。公的な管理自体はやむを得なかったとしても、不良債権を生み出した“主犯格”でもない人に責任を負わせる手法が妥当だったのかどうかは今でも疑問だ。

私は、東郷さんが頭取を退任した後も、また逮捕後も東郷さんを支え続けなければならないと考えていた。裁判になれば弁護士がサポートして私のできることはなくなる。「それまでは自分の仕事だ。この人を守らなければならない」と決心していた。

裁判に備えて各種の資料をコピーして手元に確保しておくこともした。家宅捜索が入って押収されてしまうと裁判を闘うには非常に不利になるからだ。証拠隠滅を図るのではなく、資料を押収されて「この日はこんなことをしただろう」などと追求されたときに、手帳や書類がなければ闘えないからである。コピーさえあれば、「その日は、こういう内容のミーティングでした」と説明できる。

私の横浜の実家に、見るにはちょっと苦い思いを我慢しなければならないビデオがある。父母が、テレビニュースに映った私の姿をすべて記録したものだ。東郷さんが国会に参考人招致されときにも補佐人として国会に同行し、資料を渡したりする。記者たちに囲まれれば、まるでボディガードのように付き添う私の姿があった。

妻は幼い子どもたちの世話で精一杯であり、私はホテルに泊まり込み、国会答弁のための資料づくりなどに取り組んでいた。持っていた背広は一着のみで、ビデオに残っている私は、いつも同じスーツ姿だった。

実家の母が久しぶりに電話をかけてきたとき、最初に言ったのが「ビデオを撮っている」であり、次に言ったのが「毎日同じスーツはよくないんじゃないか」だった。これは激励だったのか、それとも単なる「K Y（空気が読めない）」だったのか……。

私がそんな日々を送るなか、旧経営陣の責任追求の声は日増しに強まっていた。それは仕方がないことだった。しかし、告発する組織から給料をもらう一方で、私は旧経営陣をサポート

している。この宙ぶらりんで、複雑で、矛盾した状況は辛いものだった。

そうした状況のなかで、2つ目となる私の人生のターニングポイントが待っていた。ヘッドハンターから「菊地さん、あなたに声をかけたいという投資銀行があるのですが」と持ちかけられたのである。それがドイツ証券だった。

## 2つ目のターニングポイントとなったドイツ証券への転職

ドイツ証券が私に目をつけたのは、彼らの新しいビジネスに私の実務ノウハウが有効だと考えたからだった。

不良債権処理で日本中の銀行が再建に苦しんでいた。皆、不良債権で資本が毀損し、銀行の自己資本比率の国際基準であるB I S基準にも抵触するような状態にあった。資本回復のために今後、日本の銀行はエクイティファイナンスを行うはずだ。外資の投資銀行にすれば、邦銀の増資に関与できれば膨大な利益が得られるチャンスが到来していた。

もう一つが、業界再編に伴うM & Aビジネスだった。信組や信金などの末端から始まり、地方銀行、都市銀行へと至る業界再編には、必然的にM & Aのアドバイザリー業務や資本調達絡む。それは投資銀行には、ビジネス拡大の余地に他ならなかった。

そうするとビジネスを展開するためにも、邦銀特有の考え方や行動パターンを知っている人材が必要になる。私は、フランス留学後に国際部にいたし、経営企画を担当して日銀や大蔵省との調整に当たるM O F担の助手もやっていた。そして頭取秘書も務めていたので、ドイツ証券には格好の人材とみられたようなのだ。

ドイツ証券に入社したのは、2000年2月、34歳のときだった。最終的に転職を決意したのは2つの理由があった。日債銀の中で旧経営陣をサポートする複雑で矛盾した立場にあったことと、銀行同様、わが家の家計も火の車であったことだ。

ドイツ証券に入社したとき、わが家には数万円ぐらいしか蓄えがなかった。実は、95年に頭金ゼロで自宅を買っており、転職前に有り金全部をはたいて住宅ローンを返済し、借り換えていたのである。

余談だが、入社から5日目に上司から、「今度フロリダで任意参加のオフサイト会議があるけれど、出席できるか」と聞かれた。

入社したとはいえ6カ月間は仮採用で保証もないし、コーポレートカードもまだ持たせてもらえていない。家には数万円しかない。とても行ける状況ではない。だが「金がない」とも言えない。「済みません、ちょっと家庭に事情がありまして」とお断りしたのを昨日のこのように覚えている。

もう一つ余談めいたことを書けば、転職することを東郷さんになかなか打ち明けられなかった。これからの闘いを前にして、東郷さんを裏切り、私だけが逃げてしまうように思えたのである。

あるとき、思い切って転職話があることを東郷さんに打ち明けると、予想に反して「それはよかったじゃないか」と賛成してくれた。これで胸のつかえが取れた。

そのとき東郷さんは、「お祝いだよ」とモンブランの万年筆とボールペンのセットを贈ってくださった。私の大切な宝物で、今でも重要な書類には、いただいた万年筆でサインしている。

後に、お祝いの件を思い出話で話したら、「そんなことあった？」と言われて、こちらががっかりしたこともある。

## | トップ就任など夢にも思わなかったロイヤルへの転身

ドイツ証券では、先にも書いたように邦銀を対象とする資本調達やM & Aの支援に取り組んだ。地方銀行や信金なども回り、案件獲得にいそしんでいた。

日債銀も投資銀行業務を行っていたが、長期資金の運用のベースにあったのは、地域の金融機関幹部との人間関係だった。それに対してドイツ証券では、個々の取引別に厳格に収益確保を求められた。目標の設定の仕方、収益確保策、成果配分の方法など、「ビジネスとはこういうものか」と初めて実感したものだ。

同じ「バンク」だからという訳ではないが、ソフトバンクの担当になったこともある。当時のソフトバンクは「ヤフーBB」、つまりADSLの回線サービスを始めた時期で多額の資金を必要としていたのである。そのために孫正義社長の海外出張に随行し、投資家向けの説明会を開いたりしていた。

3年でドイツ証券東京支店の投資銀行本部ディレクターになったが、この頃から私は、「これからの人生をどう組み立てていくのか」と考えるようになっていた。具体的には2つの事柄が頭から離れなくなった。

1つが、「このまま金融の世界で生きていくべきか」だった。若くして頭取秘書も務めさせてもらい、企画部門の事情が分かっており、投資銀行業務も学ばせてもらった。金融の世界でキャリアアップをめざすのは可能だっただろう。しかし一方で、「金融での経験を実業の世界でも生かせないか」と考えるようになっていた。

もう1つが、家庭である。わが家には3人の子どもがいるが、外資系企業では家庭よりも仕事が優先される。平日も週末も関係がなく、仕事となれば海外にも飛び出していく。

それはそれでやりがいがあるとはいえ、子どもたちと過ごす日々は、そのときにしかない貴重な日々でもある。もう少し家庭の比重を増やしたいと思っていた。

この2つを考えているときに、偶然にも声を掛けてくれたのがロイヤル（現・ロイヤルホールディングス）だった。当時、ロイヤルのトップのアドバイザーを日債銀時代の上司が務めており、その方が紹介してくれたのである。

当時のロイヤルは、カリスマであった創業者・江頭匡一氏が一線を退き、新たな体制に移行する変動期にあった。具体的には、持株会社に移行してグループ事業を再編する。創業者の圧倒的な求心力から離れ、グループとして新たな遠心力を生み出す。

そういうことならば自分の実務経験を生かしてもらえらるだろう。期待にも応えられるかもしれない。経営に参加するというよりむしろ、金融機関で学んだ財務等のノウハウを生かせる機会という位置づけにすぎなかった。

私は、後に経営トップになるとは夢にも思わず、あくまでも一人の実務家としてロイヤルへの転身を決断した。ドイツ証券への転身に続く、人生のリストラクチャリングだと考えた。

しかし入社すると予想だにできなかった事態が待ち受けていた。経営の「け」の字も考えていなかった私に、本当の苦勞が待ち受けていたのである。

(ロイヤルHD会長兼CEO 菊地唯夫)

DIAMOND,Inc. All Rights Reserved.



【第2回】 2017年5月15日 菊地唯夫 : ロイヤルHD会長兼CEO

## 外食チェーンはなぜ増収減益と減収増益を数年単位で繰り返すのか

今月の主筆 ロイヤルHD会長兼CEO 菊地唯夫 【第2回】



Photo by Yoshihisa Wada

### 社長になるとは、これっぽっちも想定してなかった

私がロイヤル（現・ロイヤルホールディングス）に、執行役員総合企画部長兼法務室長として入社したのは2004年4月。38歳だった。

第1回でも述べたように、「いつかは社長になりたい」というような思いもなく、1人の実務家としてお役に立てるのではないかと考えてのことだった。

当時のロイヤルは「歴史的」と表現してもよい大きな節目に直面していた。進駐軍のコックだった江頭匡一さんによって1951年に創業。戦後初、日本の航空機が就航した時より板付空港

(現・福岡空港)で機内食を納入し、食堂や売店の運営をはじめた。2年後の53年には福岡市東中洲にフランス料理店「ロイヤル中洲本店(現・レストラン花の木)」をオープン、1971年にはファミリーレストラン「ロイヤルホスト」1号店を北九州市に出店、これがいわゆるロードサイドレストランへの進出だった。

以後は、創業者である江頭さんのカリスマ的な指導力で「ロイヤルホスト」を全国に展開していく。

しかし2003年には江頭さんは経営の一線から退かれ、経営は江頭さんの薫陶を受けた人たちへとバトンタッチされた。創業者の求心力が強すぎたために、その中核が一線から退くとグループがバラバラになってしまう。そこで持株会社にしたり、事業を再編したりして新たな遠心力を利かせようとしていた。持株会社化や事業再編などは、日債銀やドイツ証券で実務に関わってきたものであり、私の力でもお役に立てる。

実際、入社後は、持株会社化だけでなく多くのM&A案件に取り組んだ。天井チェーン「てんや」(テンコーポレーション)、百貨店の飲食事業を手がける「伊勢丹ダイニング(現・ロイヤルコントラクトサービス)」、機内食事業の「福岡ケータリングサービス」等々。ビジネスホテル「リッチモンドホテル」を運営する「アールエヌティーホテルズ」の設立も2004年のことだ。

日本の外食産業は1970年代以降、急成長を続けてきたが、97年をピークに縮小に転じていた。ロイヤルホストの1店当たり売上高も、2008年には96年度の6割にまで低下していく。私が入社したときの第一印象は、「お客さまのために尽くしていく、との思いを真摯に抱いている集団」というものだった。しかしその一方で、市場がシュリンクしていくなかで、社風を全社の力として発揮できていないもどかしさも感じられた。

市場のシュリンクに対してロイヤルは事業の多角化を推し進めていき、その実務の一翼を私が担っていたのだが、先輩役員たちの間では将来に向けてさまざまな意見があり、それらはときに先鋭的に対立した。

私は、取締役管理本部長となって経営全般に目配りする立場になり、そうした先輩役員の意見の違いを調整する役回りを担う形になっていった。

そして2010年の年が明けたとき、当時の会長から呼び出され、「お前が社長をやれ」と命じられた。

何度も言うが、私は1人の実務家であって社長になろうと思ったことはない。実際、妻とも相談し、何度もお断りした。

当時は業績も悪化し、社内の意見対立も放置できない状態となっており、一度経営をリセットする意味でも、45歳と若く、異質な存在である私に託そうと考えられたのかもしれない。

いずれにしても意見対立は10年3月の私の社長就任後も残り、11年1月には当時の会長（前社長）が役員人事について株主を巻き込んで意義を唱えるという対立にまで発展した。そして翌12年には取締役会で会長の解任を決議するという残念な結果で終わった。マスコミには「内紛」と書かれたが、最終的には意見対立がなくなり、ロイヤルの新たな歴史を刻む取り組みが始まることとなった。

## 外食産業の復活のためにはどんな手があるのか

正直に言えば、社長に就任するまで経営トップの役割とか経営責任などは考えたことはなかった。

それまでの戦略、すなわち前任の経営トップが進めていた、「ロイヤルホスト」への依存度が高い状況から、分社化を進めて新たな遠心力を利かせるために「てんや」や「リッチモンドホテル」などの多角化を進め、事業のポートフォリオを変えたいと考えるのは経営論的に必要な施策であると捉えていた。そのためになにができるかを考えるのが、実務家としての私の役割だった。

「俺が社長になったならば」などとは考えてもいなかったもので、自分がやっていること以上に、どうすれば会社をよくできるかなどのアイデアは持ち合わせていなかったのだ。

しかし社長としては、不振が続くロイヤルホストの立て直しになんらかの手を打たなければならぬ。社長に就いて改めて深くロイヤルの業績の推移を見ていたときに、「おや？」と気づかされるものがあった。

外食産業の市場規模は97年の29兆円をピークに、それ以後は縮小の一途である。同じ期間のロイヤルの業績を重ねていくと、見事なほどに「増収減益」と「減収増益」が3~4年単位で繰

り返されていたのである。このパターンはなぜ生じているのか。まず、私はそこを考えてみた。

言うまでもなく、健全な会社経営というのは、増収増益を続けることだ。しかし、業界全体が縮小傾向にある中では、まず既存店の売上高が落ちて収益が減る。そこで、それをカバーするために新規出店で売り上げを増やそうとする。しかし、新規店が収益化するのには時間がかかる。だから、「増収減益」になる。

そして、そうした減益状態が続くと、「これ以上はもたない」と不採算店を閉鎖して新規出店を凍結する。減損処理すると償却負担がなくなるので利益は回復してくる。すると、「減収増益」になる。今度は、「売上高が減り続けているし、利益が出てきたことだし新規出店をしよう」となり、また同じパターンを繰り返すのである。

この増収減益と減収増益をサイクルで繰り返し、数年に1度大きな特別損失を計上するパターンはロイヤルに限らず外食を展開する一定の歴史がある他社にもある傾向で、いわば“成熟した外食産業の宿痾”のようなものだった。

だが、これは持続性のある事業モデルと言えるだろうか。明らかに「負の循環」にすぎないのではないか。ロイヤルHDは数百億円の自己資本があるから会社こそ潰れないが、実態はタコが自分の足を食べて生きながらえているのと同じではないのか。

「これではいけない。なによりも増収増益のパターンに転換させなければならない」。私が社長に就いてまず考えたのはこのことだった。そしてそれが、ロイヤルHDの挑戦の方向性を決定づけることになった。

増収増益の必要性を痛感したのには、もう一つ理由があった。每期1円でもよいから増収増益を続けなければ、お客さま、従業員、お取引先、株主などのすべてのステークホルダーの満足度を上げる機能が壊れてしまうのだ。

売り上げが増えるのはお客さまが満足してくださっている証拠だ。しかし減益では株主はハッピーではない。増収増益であれば従業員の給料を上げられるし、株主には配当を増やせ、お取引先にもご満足いただける。つまりステークホルダーへの分配機能を壊してならないし、それは増収増益であり続けることで可能になる。

具体的にどんな手を打てばよいのか。その考え方のヒントは、実は市場の縮小そのものなのかにあった。市場の縮小には逆らえないが、既存店の売上減とは、お客さまが望まれていることに私たちが対応できていない現象であり、言葉を返せば、「なにかやりようによっては変わる」ことを示唆している。

つまり「既存店がダメだから新しい業態を開発しようとするのではなく、ロイヤルホストの既存店を見直し、そこに金を投じれば負の循環を止める手だてになるのではないか」という仮説が導かれてくる。

経済紙などでは「ロイヤルホストをいかに立て直すかで、菊地新社長の手腕が問われる」と書かれたが、まさにそこが本丸になっていった。

## 時間を逆算して経営を考える

新規出店をバネにした規模を追求する経営ではなく、お客さまの満足度が高く何度でも来店していただけるような既存店の強化。この仮説を経営の軸に据えた。

結果を先に書けば、仮説は立証された、と思っている。再投資した既存店で売上高が前年を上回るようになったお店の比率が半分を超えると、明らかな増収増益トレンドが生まれてきたのだ。

ロイヤルホストの既存店売上高は、2010年9月には49ヵ月ぶりに対前年同月比を上回り、年度ベースでは2012年12月期に16年ぶりに前年比を上回った。

既存店の強化とは、外装や内装、さらに厨房機器などのハードを新しくする。同時に、ロイヤルホストの強みであるコックの力をいかし、日本各地の美味しい食材を店舗で調理をして提供する料理フェアや品質の高い食材を使ったメニューを提供し、豊かな食事の時間を過ごしていただけるように教育・訓練を行った。この陣頭指揮は、江頭創業者の薫陶を受けた役員がとってくれた。

いずれもコストがかさむ取り組みだが、料理やサービス、お店で過ごす時間に見合った価値を感じていただければ増収にもなるし収益も付いてくる。

もう一つ取り組んだのが、中期経営計画の策定の仕方の変更だ。増収減益と減収増益のどちらの局面でも、それと中期経営計画を策定する時期とが重なると、サイクルが3~4年一緒にな

り、どうしても負の循環の影響を受けてしまう。先ほど説明したような、「減益をどうするか」「減収をどうするか」という足元の状況に左右されてしまうからだ。

そこで、足元の状況に囚われない経営計画をつくれぬものかと考えた。答えは、長期ビジョンにあった。中期経営計画そのもののあり方を変えてしまえばよいのだ。

「10年間の経営ビジョン」をつくり、「日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”企業グループを目指す」と宣言した。ここで「質」を強調したのは、市場の拡大期ではまず量を追い求めながら質も求めるが、市場縮小期には量を追い求めると質はある程度ギブアップせざるを得ない。

一方で質を追い求めると量をギブアップせざるを得ない。ロイヤルはどちらを目指すか、と問うたところ、皆、質を求めたいという答えであった。これは現場のスタッフも、十分に実感できていることだった。

その上で、時間を逆算する形で具体的になにをすべきかを中期経営計画に落とし込む。最初の3年はこれ、次の3年はこれ、というアプローチだ。プロゴルファーが、グリーンのカップが切られた位置からアプローチなどを逆算して攻めを決めるのと同じだ。

この考え方の転換は、ステークホルダーに対する説明責任のあり方そのものでもあると思っている。業績の短期志向が進むのは、投資家に四半期決算で結果を示さなければならないからだと言ふ。しかし本当にそうなのだろうか。

企業経営者が示すべきは、株価も含めて企業価値の向上の一点に尽きる。経営者は他人の資本を使い、従業員には労働資本を提供してもらい、その上で企業価値を最大化して最適に分配する。たったこれだけのロジックだ。

企業価値とは、その会社が生み出すキャッシュフローの総和の現在価値であり、そうすれば四半期の数字よりももっと大事なものは、その会社がどれだけ持続的にキャッシュフローを生み出し続けられるかである。

そのために短期主義ではなく、長期主義だが短期の取り組みについても納得してもらえる説明ができることが重要なのだ。

社長を務めていくなかで、私自身が深く確信するようになったものに「時間」軸と「空間（ユニバース）」軸という2つがある。ここまで述べてきたのは、まさに時間軸についてである。会社の過去から現在に至る強みを見直し、そして将来について検討を重ね、ステークホルダーに納得してもらおう。そして、こうした時間軸の経営と両輪をなすのが「空間」軸だ。

## 多様な事業で補完し合って答えを出す

ロイヤルHDは現在、ロイヤルホストや天井てんやなどの「外食事業」、企業内給食や空港・高速道路の飲食施設を運営する「コントラクト事業」、機内食を提供する「機内食事業」、リッチモンドホテルの「ホテル事業」、そして製造・購買などの外食インフラを担う「食品事業」の5事業を持っている。まだ売上高の半分を外食事業が支えているが、他の3事業も着実に売り上げや利益を増やしており、多角化体制が整いつつある。

ロイヤルHDに個別の事業しかなければ私は違う経営戦略をとるが、今のロイヤルHDはこうした多角体制となっているため、各事業が補完し合い、それを組み立てることでロイヤルHD全体としての答えを出すことができる。この多角化体制による補完とその組み立てを「空間」、あるいは「ユニバース」と言っている。

例えば、ロイヤルホストは今年1月に24時間営業を止めた。これは、ロイヤルホストの事業だけであったならば実現できなかつたろう。ホテルや機内食事業が好調で、ロイヤルホストの売り上げの減少分をリカバリーしてくれるから可能になったのだ。

その上で、労働環境を改善したロイヤルホストでは、特にお食事をされる方が多いランチ・ディナータイムでお客さまに再訪していただけるような料理やサービスの充実を図る。

このように、個別事業だけでは対応できない課題にもユニバースで考えれば対応でき、それによってそれぞれの特徴をいかした形で市場対応できるのだ。

また、ユニバースで捉えることで、持続的な成長を続けるための、それぞれの事業が取り組むべき優先課題が明確になる。

例えばロイヤルホストは、なんといってもロイヤルHDの中核ブランドだから、「ブランドの再構築」が最優先になっている。だから、不採算店舗はステーキ・ハンバーグ&サラダバーの「カウボーイ家族」に転換させるなど業態転換を進めてきた。



また、残すロイヤルホストは、厨房を含めた店舗の改装、メニューやサービスレベルを向上させる施策を行った。これにより、お客さまの満足度が上がり、シニア層や3世代のファミリーを中心に少し価格が高めなメニューでも価値を感じていただければ必然的に客単価も上昇するだろう。ロイヤルホストには、こうしたグループ全体の「ブランドの源泉」としての役割を求めている。

一方、グループ全体の成長エンジンとして期待しているのが、天井てんややコントラクト事業だ。天井てんやは、手間のかかる揚げ物を自宅で作らなくなったシニア層や若い家族層に利用していただき、持ち帰りの天ぷらを提案することで成長が期待できる。

コントラクト事業は、市場拡大が予想される介護や医療施設での受託拡大を目指している。

少子高齢化という時代に親和性のあるこの2事業に成長エンジンとしての役割を求める。

天井てんややコントラクトでは、「アセットライト」というテーマにも取り組んでいる。つまり自社資産を使わないで成長することだ。そうすれば増収減益・減収増益の負の循環を回避できる。コントラクト事業では基本的にオーナーが投資して私どもがサービスを提供するし、天井てんやであればFC展開でフランチャイジーの方とパートナーシップを構築し、事業展開ができる。

このように、各事業の課題もユニバースで考えることで、一つの事業で何か答えを出すのではなく、多様な事業があるからこそ答えが出せるという形をめざしている。

## 店の数ではなく、ロイヤルホストは輝き続けなければならぬ

時間的にも空間的にも広がりのある事業展開をめざしているが、それでもなおロイヤルHDグループの肝は「ロイヤルホスト」にある。

社長に就任してロイヤルホストをどうしていくかは最大の課題だった。実際、ロイヤルホストは15年も前年割れを続けていたのである。「この事業が果たして再生できるのか」。正直に書けば、まったく見通しも手だてもなかった。しかし、あえて「ロイヤルブランドの源泉」と位置づけて再生に取り組んだ。



当時、ロイヤルホストでなにが起きていたか。責任者は当然、前年割れにしたくないので赤字のお店のすべてを変えようとする。本来ならばよりよい食材や細やかなサービスなど上昇志向の転換をすべきだ。

しかし特定の店に上昇志向の資金を投じると他の赤字店に振り向ける資金が減り、結果として赤字幅が拡大してしまう。するとレベルの低い店に合わせた“改善”になってしまうのだ。これでは負のスパイラルが止まらなくなる。

私は、過去の責任者を責める気にはなれない。構造的な問題であり、これはどこかで経営トップが「エイ、ヤッ！」と断ち切らなければならないのだ。前述したように、ロイヤルホストの不採算店は「カウボーイ家族」に衣替えして新しい業態として磨き、残った店には徹底的に資金を投入する。この5年間で約100億円を投じている。

ちなみに、この一連の考え方を、投資家に説明するのが一番難しかった。私が社長に就任したころはホテル事業も、高速道路サービスエリアや空港でのコントラクト事業も好調で、投資家は「どうして、それほどロイヤルホストにこだわるのだ」と言っていた。

しかし、やはりロイヤルホストはロイヤルグループのブランドの源泉であり、グループのコアでなければならない。時間軸で考えれば、どうしたってこうした結論に落ち着く。もはや店舗数などにはこだわっていなかった。

ロイヤルホストのブランドは、コントラクト事業にも大きな影響力を持っている。コントラクトの受託はほとんどが競争入札で、クライアントはよい食事のサービスを提供してくれる人に任せたい。

そこでロイヤルホストがよい商品、サービスをきちんと提供できていれば、「あのロイヤルさんならば安心して美味しいものを出してくれますね」と納得していただける。ロイヤルホストがグループのコアとしてあるべきだと考える理由は、まさにこうした点にある。だからこそ閉めるべきお店は閉め、残すお店は徹底的に良くしていく。

ロイヤルHDにとって「ロイヤルホスト」は、まさに輝ける存在であり続けなければならないと思うのだ。

(ロイヤルHD会長兼CEO 菊地唯夫)

DIAMOND,Inc. All Rights Reserved.

【第3回】 2017年5月22日 菊地唯夫 : ロイヤルHD会長兼CEO

## 外食のロイヤルが社員向けに決算説明会と経営塾を開く理由

今月の主筆 ロイヤルHD会長兼CEO 菊地唯夫【第3回】



Photo by Yoshihisa Wada

### 「会社は誰のものか」を社員に伝える理由

2010年にロイヤルホールディングス（HD）の社長に就任してから、従業員向けに始めた2つの取り組みがある。1つが決算説明会で、もう1つが「経営塾」だ。

決算説明会を始めた理由は、会社の現状を知ってもらうのはもちろんだが、従業員の現状に対する納得感を高めなくてはならないと考えたからだ。

例えばロイヤルホストの従業員に、「天井てんやはどんどん出店しているのに、なぜロイヤルホストは業態転換はするが出店はないのか」という疑問やわだかまりが残っていれば、サー

ビスや調理の現場で最高の価値を発揮してもらえない。納得感を醸成するにはどうしたらよいだろうかと考えてのものだった。

最初は本部で実施をするだけの小さな集まりだった。そうしたら「こういう説明会は、現場の店舗の従業員にも聞かせたい」と言ってくれるようになり、私が出かけて行くことにした。中間決算と本決算の2回、札幌から沖縄まで全国10カ所以上に集まってもらって説明している。

決算書のなかには、ROA（総資本利益率）やROE（株主資本利益率）といった用語も出てくる。「株主はROEを重視するようになっていきます」と説明しても、「ROE、なんですかそれ?」と言う人も少なくなかった。やはり教えていかなければならない。そこで始めたのが経営塾である。

経営塾は毎年6カ月間、月に一度、朝7時半から9時まで開いている。つまり計6回、9時間学んで修了だ。すでに受講者は500人を超えた。参加者を募集したら大阪や福岡でも希望者が多いので開講することにした。現在開講している第7期では1チーム約30人で、東京に2チーム、大阪と福岡に1チームずつあるので、毎月飛び回っているような形になる。

6回の講座メニューは、「ROAやROEとはなにか」「企業価値とはなにか、実際に計算してみる」「上場とはなにか」などだが、必ず1回目に「会社は誰のものか」をテーマにしている。

個人的には、「会社は誰のものか」という設問自体はナンセンスだと思っている。より大事なものは、会社の存在意義とはなにか、であろう。それでも初回のテーマとするのは、このテーマが会社の存在意義を考える糸口になっていくからだ。

現在、企業活動を取り巻く環境のなかで最も先鋭的な対立を見せているものはなんだと思われるだろうか。企業VS株主だろうか、事業活動VS規制だろうか。私は、「ステークホルダー間の利害対立」だと感じている。つまり株主やお客様、従業員、企業を支えてくれている地域社会などが期待する事柄と、事業活動の両立が難しくなっている。

例えば宅配便の人手不足問題では、「お客様のご要望を聞きます」という充実したサービスが、従業員の過重労働なくしては支えられなくなり、従業員の負担を軽減するには荷主に値上げを要求せざるを得なくなっている。コンビニエンスストアもそうなるかもしれない。新規出店

はすでに飽和点にあり、売り上げも従来のように増えない。そうしたなかでフランチャイジーと株主の両方の利益を増やすための方策が見えなくなり、結果として利害対立につながる可能性がある。

資本主義の世界では、企業の持続的な成長こそがステークホルダー間の利害対立を生じさせない最も自然で有効な策であった。しかし今や成長が止まり、生産性の向上も限界を迎えている。そうすると売上が増えないので従業員の給料を上げられず、株価は上がりず株主も不満を持つ。

そもそも「会社は誰のものか」という議論自体が、ステークホルダー間の利害対立を背景にして出てきたことだ。

会社の存在意義は、「他人資本を活用して事業を通じて付加価値を生み出し、その利潤をもって他人資本の提供者と従業員に分配することが持続的にできること」と定義できる。それができないから利害対立が生じる。

これが、私が「1円でもよいから」と増収増益にこだわる理由だが、従業員にもまずは「利害対立と株主の望むこと」を考えてもらい、そこから企業価値という概念を考えてもらうのが筋だろうと思うのである。

## 従業員自己犠牲の下でしか成立しない企業などいない

経営塾の参加者には毎回、アンケートに答えてもらっている。自由記入欄には疑問や意見を書いてもらう。疑問には必ず私自身が答えるようにしている。毎回4チームから各30件程度（計100件超）の疑問、質問が寄せられるので、回答するこちらも結構大変なのだが、これも重要な仕事だと思っている。

従業員にとっては、まず疑問を持つ、疑問に感じるということが大事だ。人は疑問を持たないと進化しない。今の仕事を漫然とこなしているよりは、常に疑問を持つことによって次のステップに足を踏み出せる。

逆に言えば、自分がどんなことに疑問を感じているのかを自覚すること自体がステップアップにつながるのではないか。だからこのアンケート回答というのは極めて大切なプロセスだ。

私自身にとっても従業員とのやりとりは、経営者として魅力的な機会になる。寄せられる質問の中には極めて秀逸なものもあり、私自身の考えの浅さを自覚させられたりもするのである。

例えば「ステークホルダー間の利害対立を解消する経営ではなく、利害の対立を前提とする経営もあるのではないのでしょうか」という質問があった。これには私も唸った。

言われてみれば欧米流の資本主義は、原則的にステークホルダー間の調整に時間を割かない。株主第一主義の資本主義だからである。

ただ、欧米流の資本主義における従業員の満足は、流動性が担保になっている。つまり転職が容易で、自らの能力を高く売ろうと思えば売れるという事情があるから、従業員満足をあまり気にする必要がないのかもしれない。しかし、昨今の欧米の事情に鑑みると、その限界が近いのではないかという気がしないでもない。

一方、そうした基盤は日本にはない。日本には日本なりの成熟した資本主義があり、ここまで成熟したなかで人口減少という問題で最先端を走っている国では、私はやはり「ステークホルダー間の調整が必要だ」と考える。

もとより、外食産業は「お客様満足」なしには成り立たない産業だ。理屈ではなく、お客様が喜んでくれることを自分の喜びとする人が、この業界にはたくさんいる。この業界で働く従業員は、間違いなく「お客様満足を誇りに思う集団」である。

経営塾では、ステークホルダー間の利害対立をいかに解消するかを出発点にして、企業の存在価値や価値そのものの測定を学んだりしている。私が、ステークホルダーとの関係性こそがロイヤルグループの経営で従業員と共有していかなければならない最大テーマだと考えたのは、他にもない、ロイヤルの従業員に教えられたからだ。

それを実感したのが2011年の東日本大震災のときの体験だった。宮城県東南端の太平洋に面した山元町は、大きな津波被害を受けながらも、支援の手が遅れていた町だった。

ロイヤルは、その情報を得ると炊き出しチームや瓦礫撤去チームを組んで現地に入った。私自身も前半だけではあったが状況を把握するために現地入りした。そのときに直に触れた炊き

出しチームの姿が、ステークホルダー間の利害対立を解消する経営の大切さを教えてくれたのだ。

現地の体育館等に避難していた人たちは1000人弱。毎日、朝、昼、晩とも冷たいおにぎりなどの食事しか摂れていなかった。そこで約30人の炊き出しチームは、「温かい食事を」というリクエストに応えるべく、現地で煮込みハンバーグやハヤシライスなどを調理して提供した。ロイヤルグループのなかでも尊敬を集めるコックを中心に、皆さんに美味しいものを食べてもらおうと奮闘していた。

「なんというプロだろうか」と驚かされたのは、1週間の派遣中、1日の食事提供が終わると、彼らが徹底した反省会を開くことだった。彼ら自身も疲労がたまっている。それでもなお数時間をかけて食事の内容や提供の仕方を検証している。

「今日の1列のレーンでは、待っている人にすぐに行列ができるので、レーンを2列に増やそう」

「お子さんを連れている人がたくさんのトレーを持って自分の居場所に戻るのは危ないのでサポート役を事前に決めておこう」

私が社長に就任して1年にならない頃だった。こうした議論を聞き、姿を見て、私は「外食産業で働いている人たちはお客様を思う本当に素晴らしい人たちだ」と感動した。

しかし冷静に考えれば、素晴らしい仕事をしている素晴らしい人ならば、それに見合った待遇や社会的な地位を得られていなければならない。残念ながらそうはなっていないケースもある。

というのも、デフレ時代が長く続き、サービスを価格に転嫁できない状態が長く続いてきた。その結果、従業員に結果的に自己犠牲を強いる状態になってはいないか、このことを改めて考える必要があると思っている。

産業は、どんなものであっても自己犠牲の下では成立できないし、成立させてはならない。「働き口があるだけでよいだろう」と安月給や長時間労働を強いるような産業や企業が、持続的に存続できないのは明らかだ。

きちんと仕事をして、正当な利潤を得て、それらがステークホルダーに還元されるという理念の実現には、結局はステークホルダーとはなにか、という議論と実践なくしてありえないし、切り離してはいけないのだ。今後の労働人口減を考えると、産業全体の存続にも関わる問題といえる。

それぞれの事業を取り巻く環境は異なっている。そのなかで理念を実践するためには、事業ごとにやり方を変えなければいけない。「なぜ、そのやり方を変えなければならぬのか」と納得し、その上で自ら「より良いサービスとはなにか」を考えられないとお客様が満足するサービスなど絶対に生み出せない。

そのための仕組みをつくるのが経営の大事な役割だ。といっても社長に就任したときにそこまでわかっていただけではなく、決算説明会や経営塾を通じて、少しずつ、私自身が教えられてきたことであった。

新米社長として、「ロイヤルグループを良くしていくには、ステークホルダーとの関係性をきちんと整理し、利害対立を解消できるような仕組みを経営のなかに創っていかねばならない」と強く背中を押された。

もし東日本大震災での支援経験がなければ、今の私が経営塾で「会社は誰のものか」「ステークホルダー間の利害対立解消を」などとは発想していなかったかもしれない。

## 時間はかかるが、一歩ずつ前に進まなければ外食産業の未来はない

外食産業という素晴らしい産業で働いている人たちに、それにふさわしい待遇と社会的な地位を実現したい。社長としての私は、事業の空間的な拡大（事業の多角化）や、時間軸をベースとする長期的な経営計画による施策の着手などを通じて、増収増益路線を定着させたいと考えてきた。

しかし、事業環境は決して穏やかではない。特に外食産業では営業費用の3割が原材料費であり、3割が人件費であり、この2つが供給制約、いわゆるボトルネックとなっている。賞味期限問題などで消費者の食材に対する評価は厳しくなり、それでいてデフレで価格は下がり、原材料の調達コストの比重はどんどん上がってきている。



これは外食産業だけでなく製造業でも同じだが、一つ明確に違うのは、製造業には有効な解決策があることだ。工場を海外に移転するとか、最新の設備を導入して効率を上げたりできる。しかしサービス業は、それが容易にはできない。

サービスは、提供することとお客様が消費することが同時に発生する。「今日は忙しいので雑ですが、暇なときは丁寧に対応します」などということがあってはならない。その一方で株主からは「生産性を上げて利益を出すように」と迫られる。

生産性向上には、分母（人や設備）の領域を小さくして上げることと、分子（成果物）の領域を大きくして上げることの2つがある。

外食産業は従業員を減らすこと、つまり分母を小さくすることで生産性を上げようとしてきた。しかしサービスの提供と消費が同時に起こるのが外食産業なので、分母を小さくすると分子も小さくなってしまふ。お客様のリピート回数が減ったり、注文してくれる品数が減ったりするのだ。ここに外食産業の生産性向上の難しさがある。

それにもかかわらず、コスト削減の出口を人件費の削減に求め、コストを圧縮しすぎたがために過剰労働を生んでしまったのではないかと今、改めて考えてみる必要がある。

ステークホルダーのなかで、最も抱えている不満をつかみづらいのが従業員満足だ。お客様の不満は来店数や売上高で見える。株主の不満は株価で見える。しかし従業員の不満は見えにくい。

ロイヤルHDでは毎年、匿名での従業員満足度調査を継続して実施し、なんとか従業員の気持ちをすくい上げようとしている。しかし、それでもなお短い時間で完璧に対応するのは難しい。

デフレ時代は20年も続き、その副作用を数年で回復させるのは容易ではない。焦らずに時間をかけながら少しずつ適正な状態に戻していくしかない。

株主には増配、従業員には毎年ボーナスを少しずつ増やすなどの取り組みを行っているが、それでもすべてのステークホルダーが満足する状態の実現にはなお時間を要するだろう。

時間はかかるかもしれないが、それでも、いやそれだからこそ、1円ずつでもいいから増収増益を実現し、同時にステークホルダー間の利害対立を解消することに、私はこだわっていき

たい。

(ロイヤルHD会長兼CEO 菊地唯夫)

DIAMOND,Inc. All Rights Reserved.

【最終回】 2017年5月29日 菊地唯夫 : ロイヤルHD会長兼CEO

## “多産多死型”の外食産業でも成長できるロイヤル式多角化経営

今月の主筆 ロイヤルHD会長兼CEO 菊地唯夫 【最終回】

伸び悩む外食産業にあつて、5期連続で増収増益を記録しているロイヤルホールディングス。その実績は、2010年に社長に就任した菊地唯夫・現会長CEOによるところが大きい。日本債券信用銀行からスタートした仕事人人生やロイヤルの持続的な成長経営について聞いた。（聞き手／ダイヤモンド・オンライン編集長 深澤 献）



Photo by Yoshihisa Wada

### 従業員と社長が一緒に育つ経営

——「ステークホルダーとの関係性を第一に」など、明確なテーマを最初に据えて経営に取り組むというのが、菊地さんの経営スタイルですね。これ、“言うは易し”で、その姿勢を徹底す

るというのも、理論を忠実に実践するというのも決して簡単ではない。それをサラリとやってのけているところがすごいと感じました。

**菊地** 最初からそうだったわけではないですよ。社長に就任したときは、何をすればよいのか、本当にノーアイデアでした。

ただ、従業員向け決算説明会や経営塾を通して、社員に「毎年1円でもよいから増収増益を。それが株主も従業員もハッピーになる原点だ」と言い始めたのも、この連載の第3回で述べましたが、社長就任から1年後にあった東日本大震災での炊き出し支援がきっかけだったと思います。

支援に向かった従業員たちが、現地で温かい料理を提供するだけでなく、少しでも早くお渡しできるように列のつくり方を考えたり、幼い子どもを抱えている被災者の方にはプレートを持ち運ぶ担当者を決めるなど、そこには調理と接客のプロの神髄がありました。

そんな素晴らしいプロが、仕事に見合う待遇を得ているだろうかと思ったこと。それがステークホルダーとの関係性を強め、豊かにする経営というアイデアにつながっていったのだと思います。

——「成長こそがステークホルダー間の利害対立を生まない」ともおっしゃっている。

**菊地** 成長が鈍っているから株主や従業員などステークホルダー間の利害対立が問題として浮かび上がっているのだと思います。成長が続いていれば、誰もが利益の分配を享受できるのでステークホルダー間の利害対立は起きません。

成長が鈍化している今だからこそ、「利害対立を起こさない経営」が大きなテーマになるのだと思いますし、経営の難しさでもあるのだと思います。

——社員の皆さんへの決算説明会や経営塾を通じて、ご自身も経営者として深まっていくという様子も窺えました。

**菊地** それはもちろん、あります。経営塾の受講生から寄せられる質問、疑問を考えるだけでも経営についての考え方が深化していくというか学びになっています。それを少しずつ繰り返していくことで、自問自答も多くなり、「今、考えていることは経営理念で言えば、こういうことかな」などと思いが鮮明になってくるのです。

おそらく最初から分かっていたわけではなく、経営に大切なことや、経営のスタイルみたいなものがジワジワと積み重なっていく。あるときに突然、「これが経営の要諦だ！」などとひらめくことはないです。そういう天才型の経営者もいるかもしれませんが、私はジワジワと積み重ねるタイプですね。

——その経営者としての“歩み感”というべきものが、社員の皆さんにも「一緒に育つ」という感触につながっているのでしょうか。

**菊地** そうだと嬉しいですね。連載でもちょっと述べましたが、疑問を持って一緒に考えていくのはすごく大事なことだと思います。疑問を持たないと人間は進化しないし、目の前の仕事を漫然とこなすよりも、常に疑問を持つことによって人間は初めて次のステップにいけると思います。

逆に言えば、「なぜ自分はそういう疑問を持つのだろう」と知ること自体が、ステップアップにつながると思うのです。この双方向、インタラクティブなアプローチは、仕事人として大事なプロセスだと思います。

——失礼ながら、学校の先生になられたらよかったのにと感じます。

**菊地** 僕もね、たまに仕事を間違えたのではないかと言われます（笑）。今は大学で教えたりもしているのです。年間に5つか6つぐらい。定期的に講義しているのもあれば、アドホックで呼ばれてお話しするケースもあります。

## 外食産業の将来を考えてこそその多角化戦略

——外食産業は、非常に“多産多死型”の世界だと感じます。参入障壁は低く、いろいろなビジネスモデルの企業が参入してくる。しかし、わりと早く成長限界を迎え、市場から退場していくイメージです。外食産業の今後を、どのように予測なさっていますか。

**菊地** 給食や中食を除いた狭義の意味での外食産業の市場規模は、1997年の29兆円をピークに2014年には24兆円まで縮小しました。ただもう少し詳細にトレンドを見ると、2011年に23兆円にまで落ち込み、そこから一度盛り返し、再び減少傾向になっています。

よく「アベノミクスがきっかけでよくなった」と言われますが、実は、第2次安倍政権が発足する前から消費は少しずつ回復しているのです。当時、東日本大震災の後の“絆消費”ではな

いかとメディアでは言われていましたが、それが原因であればそれほど持続するわけがない、これは何だろうと思いました。何か構造的な要因があるのではないかと。

——団塊の世代の消費などですか。

**菊地** そうなんです。2012年というのは団塊の世代が65歳を超え始めた年なのです。今の日本で消費が盛り上がらないのは多くの世代、特に若者世代に将来不安が根強くあるからなんです。しかし団塊の世代は65歳になって年金が安定的に入り始め、少し財布の紐が緩くなってくる。そこにアベノミクスが来て、金融資産が増え、消費額が増えた。

百貨店業界でも「15年ぶりに前年超え」といった現象が起きました。ロイヤルホストの売上高を見ていると同じなのです。実は百貨店業界とロイヤルホストの歩みはよく似ていて、一番元気だったのはバブル期で、そこでお金を使ってくれたのはやはり団塊の世代でした。その世代が消費回復に一役買っている、というのが私の仮説です。

——団塊の世代が引き続き消費をリードするということですか。

**菊地** 実は次のトリックがあります。旺盛に消費してくれた世代も、70歳を超えると財布の紐がまた締め始めます。「今までのようには美味しいものを食べる意欲も量も減る」とか、「もうそんなに欲しいものがない」といった充足感が背景にあると思いますが、いずれにしても財布が締め始めるのが今年、つまり2017年からなのです。今の団塊の世代の方はお元気ですので、もう少し顕在化は先だと思っていますが。

ロイヤルホストではシニア層や3世代のファミリーに豊かな食事の空間を提供したいと、店舗の改装や食材にこだわった付加価値を高めたメニューなどを揃えて多くのお客様にご利用いただくことができましたが、これからはお金を使ってもらえなくなるので、シニアを意識したヘルスケア向けコントラクト事業などを増やして補完していこうという戦略で取り組んでいます。

——いわゆる多角化路線で、御社では外食、給食関連のコントラクト、機内食、ホテル、食品などが支え合っている。

**菊地** 「4象限分析」という仮説で考えているのです。「成長する市場×成熟する市場」と、「人材が確保しやすい市場×確保しにくい市場」です。



市場が成長して人も確保しやすいのであれば、規模の成長を追う戦略がよい。一方で、市場は成熟し、人も確保しにくいのであれば、ここは質を追求するという戦略が必要です。なぜかと言えば、成熟して人が確保しにくいゾーンでは、人を確保できない企業から市場からの退出を求められるので、質を上げた者が残存者メリットを得られます。

ロイヤルグループで言えば、「天井てんや」やコントラクト、そしてホテルの「リッチモンド」などはシニアとインバウンドで市場が拡大している領域にあり、ここは規模の成長を追う戦略がいい。

一方で、「ロイヤルホスト」は、質を追求して付加価値を高めていく。成長市場と成熟市場それぞれでの成長を掛け合わせていくというのが私たちの基本的な仮説です。

## 「波」に踊らず「線」を見れば、戦略を間違えない

——ロイヤルグループの戦略は、マクロ的な視点で考えることで成立しているということですね。

**菊地** そうですね。お客様分析にしても、年齢別とか収入世帯別とかを長期トレンドで見っていくのが重要なのだと思っています。

もっと至近の例では、よく「既存店前年比」というのが話題になりますね。これで株価が大きく動いたりもします。私たちも決算説明会では既存店前年比をグラフで示したりしますが、それとは別に2010年、つまり私が社長に就任した時を100とする対比グラフも示しています。

単なる前年比と対比グラフを見比べると、動きがまったく違っているのです。足元は苦しくても、長期レンジで見れば、きちんと成長トレンドにあることがわかったりします。

——単なる前年比だけを見ていると戦略を間違えてしまう。

**菊地** この連載の第2回でも述べましたが、社長になって一番不思議だったのは、それまでのロイヤルが「増収減益」と「減収増益」を数年サイクルで繰り返していることでした。「これはいったい何だろう」と思いましたね。

新規出店で規模を拡大すると増収になるが、経費が膨らんで減益になる。それに耐えられなくなると、不採算店を閉めて減損処理もするので減収にはなるが増益基調に変わる。そして増

益になると「そろそろいいかな」とまた新規出店を再開する。こういうパターンでした。

つまり足元の対前年比の推移にのみ依拠して手を打ってしまうとブームに踊らされたりして大きな間違いを犯してしまうのです。むしろ重要なのは長期トレンドに沿った戦略、施策なのだと思います。

——団塊の世代の消費も考えたロイヤルホストのメニュー戦略などは、まさにそうした考えから出てきたのですね。

**菊地** 今の時代は多くの産業の成長が止まっているような状態です。つまり成熟している。

ただ、実際の変化は直線的には起きない。長期トレンドのなかでさえ、短期でみると上がったたり、下がったり、波打つ局面がある。この波打ちに気を取られて施策を考えるとこれもまた失敗します。大事なのは長期と短期の平均線がどんな角度になっているかです。

例えば、「インバウンドの“爆買い”は終わった」とする論調が増え、それで投資を止めるケースも出てきました。

しかし、全体トレンドの推移を見れば、爆買いは終わったがインバウンドは引き続き強い増加傾向、つまり右肩上がりのトレンドです。だからこそ、我々も機内食事業や空港内レストラン事業などでは投資余地は大きいと考えています。団塊の世代の動きも同様に考えればいいのではないのでしょうか。

——なるほど。ちょっと話は変わりますが、経営における大きな戦略というか仮説の提示は、内心、不安になったりしないのですか。

**菊地** 確証はないから常に不安は感じています。「偉そうに言ってしまったけれど、本当にこの経営判断は正しいのだろうか」などとね（笑）。だから、そのための材料を常に求めていますよ。「これ、どう思いますか」と仮説を人に話して反応を見たり、意見を聞いたりする。そうしないと不安に押し潰されてしまいます。でも私は、血液型がB型で、B型は楽観的なタイプだと言われるのですが、やはり不安は不安です（笑）。

## 常に5冊ぐらい並行して本を読む

——少し、菊地さんご自身のことをお聞きしたいのですが、神奈川県のご出身ですね。



**菊地** 生まれは鎌倉の大船で、小学校6年生までいました。中学1年のときに父親の仕事の関係で横浜に転居して、そこからはずっと横浜での生活でした。

——どんなタイプのお子さんでしたか。

**菊地** 非常におとなしい子だったそうです。母親によると、とにかく本が好きだったらしい。母親が、図書館から毎週4冊ぐらい本を借りてきてくれて、最後には読む本がなくなったというぐらい読んでいたそうです。

——本好きは今でも変わりませんか。

**菊地** 結構、読んでいるのではないかと思います。出張のときは常に3冊は鞆に入れておきます。どうしてかというと、1冊だけだと飽きてしまうんです。だいたい1章を読むと、別の本の1章を読むといったように回しています。しかもジャンルは、経済と歴史と小説という具合にまったく別のものです。

自宅でもそうで、常に何冊か並行して読んでいます。ベッドサイドに置く本、書齋に置いている本など、場所によって読む本がそれぞれ決まっています。それを全部を同時並行で読み進めるので、違うジャンルの本でないと訳がわからなくなってしまいます（笑）。

——私も菊地さんと同年代なのでよくわかるのですが、中学時代などは学校が荒れていたのではありますか。

**菊地** 小中とも公立校で、特に中学は結構ワイルドでしたね（笑）。今では同窓会を年に数回開いており、今となってみれば懐かしい思い出です。で、高校は横浜翠嵐で、大学は早稲田でした。

——日本債券信用銀行に就職なさった経緯は連載の第1回でも紹介されていましたが、海外留学先がフランスというのは珍しい。

**菊地** 留学のための面接の過程で、「留学イコール、アメリカというのも芸がないな」と思っていたのです。そうしたら副頭取だった人から、「これからはベトナムやアフリカといった国の成長があるから、フランス語圏で学ぶという選択肢もあるぞ」とサジェスションがあり、「それは面白そうだ」とチャレンジしたのです。

でもフランス語を学んだことはないし、それでMBAを取得するのは二重苦です。他の留学生よりも3カ月ほど早くフランスに派遣してもらい、ホームステイと語学学校で鍛えましたが、所詮、付け焼き刃で。

——相当にご苦労なされたのではないですか。

**菊地** ええ。本当に授業がわからないんですよ。先生が何を言っているのかまったくわからない。で、一計を案じました。最初に金融論や統計学、会計学など、フランス語がわからなくてもできる科目から単位を取っていきました。そして少しフランス語がわかるようになってからマーケティングや事業戦略など議論が多い科目を取るようにしました。

机の上には仏日、日仏、日英、英日の4冊の辞書を置き、質問や議論はフランス語ですが、筆記テストは英語で書かせてもらいました。その辺は融通が利きました。結果的に1年半で卒業単位を取れたので、調子に乗ってドイツ語も履修したんですが、これが面白かった。フランス語をドイツ語に、またドイツ語をフランス語に訳す試験があるのですが、先生はドイツ語の訳はどうしてもよくてフランス語の間違いばかり指摘するんです（笑）。この辺がフランス人でしたね。

——今でも日、英、仏、独と4カ国語をこなせるのですか。

**菊地** いやあ、そんな調子ですからドイツ語はまったくできません。フランス語は多少ですが、使っていないのでどんどん忘れてしまいます。

留学から帰国した後、アフリカの高官が訪日して日債銀では頭取と会談したのですが、「フランス語だから菊地が通訳しろ」と命じられました。でもアフリカ系のフランス語は、癖の強い方言のようでまるでわからないのです。

これは焦りました。でも、ふと思ったのです。相手は日本語がわからない、日本人はフランス語はわからない。つまり僕が何を言っても誰もわからないのですから、かなり強引に通訳したのを覚えています。そうしたら会談後に副頭取が、「菊地君の訳はいいね」と褒めてくださって、今でも冷や汗をかきます（笑）。

## ロイヤルを辞めるタイミング

——ドイツ証券からロイヤルに執行役員として転じられて、最初はどのような印象でしたか。

**菊地** 本当にお客様に尽くしたいと思っている人たちの集まりだなと感じました。でも、良い事業をやっているのですが、当時は業績も不安定で、従業員の思いが十分に生かし切れていない、とっていました。

それまですべての従業員や役員は基本的にプロパーで、外部からの登用だった私には最初、「何だこいつ」みたいな思いはあったでしょう。組合との会議でも、「菊地さんが外資系の証券会社から来られたのは、ロイヤルホストの事業を売却するためではないですか」と言われました。

だから信頼関係を築くのには時間をかけました。当時は僕はまだ40歳で、従業員にはなんでも相談に乗る、という対応をしましたし、役員たちはかなり高齢の方が多かったから「なんだか使い勝手のいい人間が来た」と思われていた感じです。

——社長就任を命じられたときは、どんな気持ちだったのですか。

**菊地** 残念ながら、役員の間で経営路線についての考え方の違いが顕在化しつつあり、一度組織をリセットし、菊地君を社長にしないと納まらない、と言われました。

でも僕は何度も断ったんです。当時44歳でしたが、僕はあくまでの経営のサポート役としてロイヤルにいるつもりでした。でも「まあいいから一度、奥さんの考えも聞いてみてくれ」と言われてしまい、妻に聞いたのです。「どう思う?」「受けたいの?」「いや僕はやりたくない」。

そうしたら妻がなんと言ったと思いますか。「今期は町内会の副会長をやらないといけなから、と言って断ったら」と。本人は冗談と言っていますが（笑）。

——面白い奥様ですね（笑）。

**菊地** はい、いつも助けられ感謝しています。翌週、会長にこの話を正直にしたら「ふざけるな」と大声で怒られて、結局、社長就任を受けた次第なのです。ただ、その時点では、どうやって立て直していくかはまったく見えていなかったですね。

——社長としてロイヤルのメニュー決定に関わったりするのですか？

**菊地** いえ、それはいっさいありません。プロのなかのプロがいるのですから、素人の私が口を挟むことではないし、商品開発は本当の門外漢なのです。そんな人間が、日本フードサービス協会の会長職を務めていていいのか、とさえ思うほどです（笑）。当然、お客として新商品を食べに行きますけどね。

——経営塾は、それぞれの事業の自立的な管理への転換を促そうとするものですか。

**菊地** 僕のロイヤルHDトップとしてのミッションは、各々の事業のプレジデントなり従業員が、「どうしたら自分たちの事業の価値が向上するだろうか」と自立的に考え始めてくれたら、かなりの部分が達成されると思っています。

例えばロイヤルホストのプレジデントが、「経営から『ロイヤルホストはロイヤルグループのブランドの源泉だ』と言われたが、それはどういうことで、自分は何をしなければならないか」と考える。僕はそこにはいっさい介入しません。

僕は、自立考え、展開できる環境を用意するだけです。それだけ力のあるチームがある、ということなのです。僕の社長業はチーム力を継続的に向上させ、毎年、1円でもよいから増収増益にしてステークホルダー間の利害対立を解消していくという考えを定着させることだと思っていました。

——連載でも触れておられましたが、日債銀からドイツ証券に移ったのには、明確に「これがやりたい」という意志はなかったし、ロイヤルに移ったときも社長になろうという気はなかったとのことでした。すでに社長を離れて会長の職にあるわけですが、そろそろ次のキャリアを考える時期なのではないですか。いきなり、また畑違いの業界に転職したり？

**菊地** いや、いや（笑）、それは全然、考えていません。

確かに経営は面白いし、興味は尽きません。でも、「本当になにをやりたいか」と問われたら、家族との時間を大切にしたいと思っています。子どもがハンディキャップを持っているので、家族との時間をすごく大切にしたいという思いが、私の決断の大前提としてあるのです。そこを犠牲にして何かをやりたいとは思わない。

ただ自分の役目は重要だと思っています。今、ロイヤルには会長と社長の2人の代表取締役がいます。私がいることでロイヤルの企業価値が上がる限りはその責任を果たさなければいけ

ないと思っています。しかし、もしそうではない局面が来たときどうすべきか、常に冷静に考えておく必要があると思っています。それが多様なステークホルダーに対する責任だと考えます。

——ありがとうございました。

(構成・船木春仁)

DIAMOND,Inc. All Rights Reserved.