

2007年9月20日発行

# ばんご

四季の会・ユーザーズ・サービス

230号

発行人 浅沼 邦夫

拝啓 秋晴れの候、先生におかれましては益々御活躍のことと存じます。

「診断と計画」をきちんとしていたら、こんなに倒産にならなかった。社長自身の「経営コーチ」がいなかった！大上段のコンサルタントでは、不二家の二の舞になる。会計事務所の良さは、「診断と計画」をきちんと社長と共に「理念と経営」を見きわめ、現場で一緒に考える「経営コーチ」そこにあるのです。

スーパースターのイチロー選手でも「コーチがいるのです」「なぜ、イチロー選手にコーチがいるのですか！イチローが信頼しているのです！」「イチローといえども、常にヒットを打ちつづけることができない！」ここにポイントが隠されている。どうしたことかということ、イチローが一流である証は、良い習慣を長い間持続することができるから、できるのです。一流でない人も、たとえば爆発する日はヒットを4本も5本も打ちます。しかし、打てない時は徹底して打てません。イチローはそうではなくて、打てない日が数少なく、打てる日の数が多い。それは良い習慣を保つ工夫をしているからです。イチローは知っているのです。いかに良い状態・習慣を持続できるか！しかし、それは「自分だけではわからない。客観的に人に見てもらってからこそ、悪い兆候がみとれる」イチローはそのことに気づいている。「コーチ」も、そのことがわかっているから、コーチの言うことも聞けるし、「コーチ」も指導アドバイスができる。「良い習慣を保つ」その人の能力を最大限発揮してあげる場をつくり、その状態で維持して差し上げる。社長が想像を越えた業績作りへ。それが「経営コーチ」です。

## 「診断と計画」を生かせれば！

帝国データバンクの2007.8.2 栃木版で、ラーメン店「げんこつ屋」の倒産。「遠のく客足、起死回生の工場建設が裏目に」と…。

社長がもし、創業時の「なんと少しでも良い会社にしよう」「地域社会やお客様に認められる会社に発展させていこう」と切に思う「志」を持ち続けていたら…。企業には「つくる」「売る」「管理する」これは経営の必須条件です。このバランスを考えるから、会計事務所と相談でもしたら大成功したのではないかと思うのです。そのような「診断と計画」を生かすことのできる会計事務所。そこに「経営コーチ」がいるのです。

### 大切なものは“げんこつ”で握りしめる

同社の歴史は、それまで弁当店に勤務していた関川清氏が1980年4月に「げんこつ屋」第1号店となる「新高円寺店」を東京メトロ丸の内線・新高円寺駅前にオープンさせて個人創業、翌81年5月に(有)げんこつ屋に法人改組したことにはじまる。

屋号の“げんこつ”には「大切なものはげんこつで握りしめる…そのげんこつで握りしめたものを次世代に伝えていきたい」という関川社長の思いが込められていたという。

スープのダシは一般的な鶏ガラや豚骨の一種であるゲンコツではなく「鶏の丸(大ピナ)」と国産豚の背脂に加え「マグロ節」というこだわりの調理方法。杉並に行かなければ食べることのできないラーメンとして、徐々にファンを増やしていった。

その後、89年にはじめて杉並区外となる「渋谷プライム店」をオープンさせ、しばらくは4店舗体制での運営が続いたが、94年を境に急速に店舗展開が進められるようになった。

きっかけは、同年3月にフードアミューズメントパークとしてオープンした「新横浜ラーメン博物館」への東京代表としての出店だった。同博物館への出店はラーメン業界に身を置く者にとって大変名誉なこと。会社・店舗に箔が付き、「げんこつ屋」の名が一躍全国に知られるきっかけとなった。また、同年には麺・スープ・具材の製造会社を設立、関川社長の長男を社長に就任させて、同社から材料を購入するスタイルをとるようになった。

2002年には17店舗に達し、売り上げもピークとなる約15億6900万円(2002年4月期)をあげるに至った。

### 立ちどまって振り返る 決算診断提案書から事業計画書へ

こうしたなか、「げんこつ屋」の経営が傾き始めたのは、売り上げのピークを迎えた翌年2003年頃からだ。新規出店を進めていたことから、トータルの売り上げこそ右肩上がりだったが、出店場所はどこをみても駅近か観光スポットばかり。特に駅近では真横・並び・真正面にラーメン店・廉価飲食チェーン店がある店舗が数多くみられ、徐々にげんこつ屋の存在感は薄れていったようだ。

通常ならば、ここで店舗展開の見直しを行うところだが、同社は違った。集客の減少を挽回するために、さらに「カレッタ汐留店」(2002年)、「東京ドームラクーア

店」(2003年)、「東京ドーム球場店」(2004年)と出店を進める。

### 工場建設が裏目に

水などの素材にこだわりをもたせるため約8億円を投じて神奈川県津久井郡(現・相模原市)に工場(土地約4000平方メートル・建物約1200平方メートル)を竣工(2002年)。運営は94年に設立した長男の製造会社に任せた。

しかし、こうした取り組みも消費者には届かず業績はさらに低迷。工場建設資金の8億円が大きな重荷になって2003年4月期以降、3期連続で最終赤字を計上した。2003年以降はようやく不採算店舗5店舗の閉鎖を行ったが、2006年同期の売り上げは約11億4300万円にまで減少していた。

げんこつ屋の店内にあるメニューをみると定番の「げんこつらーめん」が730円。その他が900円～1000円と高めの設定。確かに廉価ラーメンチェーン・飲食店の台頭が目立つなか、この価格設定ではよほどのインパクトがない限り集客維持は難しかったのだろう。

### 突然の営業停止、自己破産申請へ

こうしたなか、げんこつ屋の事態急変が表面化したのは7月2日。げんこつ屋がテナント入店しているビルの管理会社などから「げんこつ屋の店舗が閉まったまま」との連絡が複数入ってきた。げんこつ屋からは休業に関する事前の連絡は何もなかったという。早速、本社事務所に電話をしてみるが、つながらない状態となった。

その後、いくつかの店舗の現状を確認したが、「スープ切れのため」(東京ドームラクーア店)、「店舗修繕工事のため」(三田店)、「水道工事のため」(中野サンモール店)など、休業の理由はさまざま。訪れた客の中には、その内容を信じて帰って行った人もいた。そのほか「新高円寺店」「西新宿店」「田町」に張り紙はなく、見た限り、唯一閉店という言葉が書かれていたのは「カレッタ汐留店」の「都合により閉店します。長年のご愛顧ありがとうございました」というものだった。

それから間もなくげんこつ屋は7月3日付の書面を取引先に送付。事後処理を弁護士に一任し、今後、自己破産を申請する意向を明らかにした。同書面には、2002年頃から関川氏が体調を崩し、売り上げが減少するなか、工場の建築費用の返済に窮するようになり金融機関へ協力を要請してきたが、限界となったことが記されていた。

### イチロー選手にもコーチがいたのに！！

ラーメンブームの先駆者ともなったげんこつ屋だったが、その味を広めようとしたがゆえに自らの存在感を薄くして集客減を招き、起死回生の設備投資が資金繰りを限界に追い込んだ。

ラーメン業界は飲食業界のなかでも最も生存競争が激しい一つ。経営が順調そうに見えるラーメン店でも、同社のように経営の行き詰まりを表面化させる倒産予備軍は意外と多いのかもしれない。