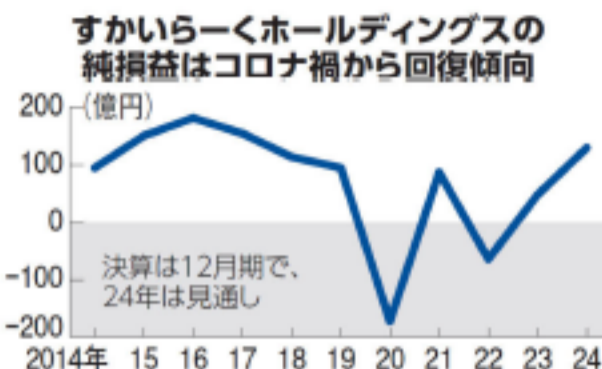


# すかいらーく「二極化」攻勢

## 手頃な「ファミリー」■くつろぎの「カジュアル」

|  |   |
|--|---|
| <b>配膳ロボなどを導入</b><br><b>ファミリーダイニング</b><br>手ごろな価格で<br>コスパ重視  | <b>高単価メニューを採用</b><br><b>カジュアルダイニング</b><br>人のサービスで<br>くつろぎ提供   |
| <br>ガスト<br>(ガスト)     | <br>しゃぶ葉<br>(しゃぶ葉)       |
| <br>パーミヤン<br>(パーミヤン) | <br>ペルティカ<br>(ペルティカ)     |
| <br>ジョナサン<br>(ジョナサン) | <br>むさしの森珈琲<br>(むさしの森珈琲) |



すかいらーくホールディングス（HD）が9日、再上場から10年を迎える。日本のファミレスの草分けだが、かつて業績が悪化して投資ファンドの支援を仰いだ。新型コロナウイルス禍の逆風を経て、ブランドの「二極化」路線で再び攻勢に出ている。

すかいらーくHDは4日、北九州発祥のうどんチェーン「資さんうどん」の運営会社を買収した。九州や大阪で約70店を展開するが今後、全国チェーンに育てるつもりだ。すかいらーくHDが運営する飲食店は国内外に約3千店。同じ地域で同

### 再上場10年

#### ■すかいらーくホールディングスの歩み

|       |                           |
|-------|---------------------------|
| 1962年 | 「すかいらーく」の前身、「ことぶき食品」設立    |
| 70年   | すかいらーく1号店オープン             |
| 74年   | 「すかいらーく」に商号変更             |
| 84年   | 東証1部に株式上場                 |
| 86年   | パーミヤン1号店オープン              |
| 92年   | ガスト1号店オープン                |
| 2006年 | MBO（経営陣らによる自社買収）を実施し、上場廃止 |
| 07年   | しゃぶ葉1号店オープン               |
| 09年   | すかいらーくブランドをすべて閉店          |
| 14年   | 東証1部（22年からプライム市場）に再上場     |
| 15年   | むさしの森珈琲1号店オープン            |
| 16年   | 持ち株会社制へ移行                 |
| 18年   | 「すかいらーくホールディングス」に社名変更     |
| 24年   | 資さんうどん買収                  |

じブランドの店が客を奪い合う「カニバリ」を防ごうと、店のブランドを変える業態転換を進めている。資さんの買収で有力な転換先が増えた。すかいらーくHDは2025～27年に3～5件のM&Aをめざしている。すかいらーくHDは1970年に出店した日本初のファミレス「すかいらーく」がブームを呼んで業容を広げた。だが、「ガスト」「パーミヤン」「夢庵」といった低価格路線の店のやみくもな拡大が「カニバリ」をうみ、2000年代に業績が悪化した。06年に野村証券系の投

資ファンドの支援を受けた経営陣が自主買収（MBO）を実施して非上場化。外資系ファンドに株主が代わったり創業家社長が退任したりといった曲折を経て、14年に再上場した。17年末にはファンドの手も離れた。業態転換で、ブランドは二極化が進む。従来型の「ファミリーダイニング」は、配膳ロボットや注文用のタブレット端末などを導入して省力化。一方、「カジュアルダイニング」では雰囲気やサービスにこだわり高単価メニューを採用した。今年8月には東京都小平市の「ジョナサン」を新ブランドのイタリアン「ペルティカ」に転換した。業績は上向いている。再上場後に新型コロナウイルス禍に直面して純損失を計上したが、24年12月期は130億円の純利益を見込

## 「なぜ外食」考えサービス強化 谷会長に聞く



（宮崎健）

谷会長に展望などを聞いた。――どんな戦略で事業を進めていますか。

「本部が主導して、コスト管理を徹底して利益を出してきましたが、これからは現場の創意工夫で売り上げ増をめざします。売り上げや利益に応じて評価する制度も導入しました」

――なぜ戦略を変えたのでしょうか。

「長らくデフレの時代が続きました。店舗運営を効率化し、経費を削減すれば利益が出た。しかし昨年からはあらゆる物の価格が上がりました。商品やサービスの質が問われます。これからは人が人にサービスをお客様に喜んでもらうことが大事です」

む。コロナ禍を耐え忍び、谷真会長は「やっと自分たちの判断で地に足の着いた経営ができるようになった」と話す。25～27年には国内で3000店、海外で1000店を新たに開業する計画だ。

「約20のブランドを大きく二つに分けて考えるようにしました。『ファミリーダイニング』と『カジュアルダイニング』です。前者では手頃な価格を維持するため、ロボットによる配膳や電子決済を推し進めました。後者では、くつろぎを提供できるように、人によるサービスを強化しました」

――かつて上場廃止も体験しました。投資ファンドが経営を主導する時代もありました。

「1970年代の成功体験を引きずり、経営が悪化しました。ファンドの力を借り、上場を廃止して再生の道を歩みました。コスト管理を厳しく求め、データに基づく経営を徹底しました。ファンドの経営手法から学ぶことは多く、いま振り返ってみても、非上場化による経営改革は間違いでなかったと思います」

ました。ふるさと納税の普及により、返礼品として地方の新鮮な食材も手に入りやすくなりました。家庭の料理のレベルが上がりました。その中で、「人はなぜ外食に行くのか」を徹底的に考えたのです」