

経営者・二代目・幹部向け

給食業 事業承継 M&A事情 2022

特別ゲスト企画

- ・**3期連続赤字**の給食会社を**33歳で継ぎ**
年商**8億円**・営業利益率**15%**へ黒字転化
- ・翌年**4,000食**の近隣給食会社を**1.4億円**で**M&A**
グループで年商**12億円**の**地域一番店**化ストーリー



株式会社ロワール
株式会社才武給食
代表取締役 四ツ井裕明氏

給食業 事業承継・M&A事情2022

3期赤字だった給食会社を33歳で継ぎ大幅黒字化!グループで年商12億円の地域一番店化ストーリー

株式会社ロワール
株式会社才武給食
代表取締役 四ツ井 裕明氏

注目の第一弾!!
×

株式会社日本給食業経営総合研究所
副社長執行役員
経営コンサルタント 井上 裕基

新型コロナウイルスの感染拡大で、日本の産業は甚大な影響を受けている。給食業もその一つであるが、食のインフラを支える給食業は、比較的影響も少なく、コロナ禍で新たな需要が生まれ業績を伸ばす企業も出てきており、事業の社会性や堅実さを再認識できたのではないだろうか。コロナ禍ではあるものの、時間は待ってはくれず、経営判断を余儀なくされるタイミングは一刻一刻と迫る。今回は事業承継とM&A、そしてコロナ禍を勝ち残るためのモデル給食業経営について迫っていく。

株式会社ロワールについて



埼玉県深谷市に本社を構える給食会社で、昭和57年9月に設立しました。現在年商8億円で、産業給食・幼稚園給食・学校給食・介護施設向け給食を事業として展開しています。平均すると1日全体食数9,300食、従業員数が230名の会社です。

会社名 株式会社ロワール
本社 〒366-0816 埼玉県深谷市榎合903-2
設立 昭和57年9月
資本金 1,000万円
従業員 240名(パートタイマー含む)



四ツ井社長の生い立ち

井上 四ツ井社長のプロフィールを教えてください。

四ツ井 埼玉県本庄市にて1982年7月に生まれました、現在39歳です。

井上 四ツ井社長がお生まれになった年に会社設立されたんですね？

四ツ井 私の2か月後に会社が出来ました。

井上 実際子供の頃に給食業が家業であることを、どのように感じていらしたんですか？

四ツ井 特に家業を意識はしていなかったのですが、給食・お弁当業者だとは思っていました。小学校の夏休みは、洗浄の手伝いをしていましたね。父が朝早く出勤していたので、朝が早い仕事なんだなというぐらいの感覚でした。



四ツ井社長のご入社までの背景

井上 四ツ井社長がロワール様にご入社された背景について教えてください。

四ツ井 短大生の時に、栄養の専門学校へ通っていました。その12月ぐらいに父親が脳梗塞で倒れたんです。調理師学校も通っていて、就職先が決まっていたのですが、**両親から「入社してほしい」と言われ、そのまま卒業と同時に家業に入りました。**



家業に入社したときの心情

井上 「叶えたかった夢」をある意味諦めて家業を継ぐという決断、**当時の正直な気持ち**はどうだったんでしょうか？

四ツ井 会社の経営状態も良くなかったですし、しょうがないのかなって思いました。同級生はいわゆる8時～17時の定時で働いているなかで、私は週6で朝4時から晩まで働いていた

のは葛藤がありました。父親と母親同士で喧嘩している中で2、3年ぐらいは、「**何で俺がこんな思いをして働いて、父親のケツぬぐわなきゃいけないんだ**」とずっと思っていました。

後継者としてご入社されてからの業務

井上 四ツ井社長がロワール様に入社した後、最初はどのような立ち位置でお仕事をされてきたのでしょうか？

四ツ井 最初は、社長の息子という形で入って、朝4時から勤務しました。一応調理師免許・栄養士の資格を持っていたので、調理を現場のみで最初2、3年ずっとやっていました。自分の配達コースも持っていたり、まさにずっと現場をやっていた形です。早朝から現場に入り調理をして、午後は時間が空くので、営業に出るっていうのをずっと繰り返していました。



給食業二代目としての苦悩や葛藤

井上 社長の息子という面では、葛藤やプレッシャーはありましたか？

四ツ井 子供の頃から会社に顔を出していたので、社長の息子として特別扱いをされた経験はなく、特別プレッシャーは感じませんでした。ただ会社がうまくいっていなかったことは感じていました。**月末になると何百万何千万足りないって話を**する時に、**22、3ぐらいの自分の所持金じゃどうしようもならないって歯がゆさ**だけはあったので、会社をどうにかしなきゃいけないってプレッシャーとしては、そっちの方が強かったです。

井上 その後、専務となられたのは何かきっかけがあったのでしょうか？

四ツ井 先代が「**役が人を育てる**」じゃないですけど、早く役を付けろということを常々言っていました。最初は専務になってくれと言われ

た時は断りました。名ばかりになると思ったので要らないと言いましたが、また約一年後に役付けろってことで受け入れた形です。専務を受けたから特別仕事が変わったってことはないですが、**なんとか会社を良くしていきなきゃいけないって思いが強くなったのは事実です。**



事業承継のタイミングと背景

井上 いつごろ事業承継されたのでしょうか？

四ツ井 2015年のうちが8月決算なので、2015年の9月に就任しました。

井上 このタイミングは、何かきっかけがあったのでしょうか？

四ツ井 うちの父親が、「**俺は65で引退する**」とずっと言っていたので、ちょうど65歳の決算月で交代という形となりました。



先代、父親との関係性

井上 ぶっちゃけた質問なんですけれども、**仕事上での先代との仲**はどうだったんでしょうか？

四ツ井 正直良くはなかったです。考え方とか全然違いますし、初代なのである意味勘とか自分の経験談で物事を判断していました。僕はその数字エビデンスに基づいて全部決定するタイプなので、違う判断する時もあり、それで**やっぱりぶつかることが多々ありました**。以前何のけんかだったか忘れちゃいましたけど、私父親に椅子投げたことがあります。(笑)

井上 そういふのは時間の中でコミュニケーションをぶつけ合いながら解決していくことを信じるのか、ある意味割り切ってやっていくのか、四ツ井社長が心掛けていたことがあれば教えてください。

四ツ井 切磋琢磨という部分が非常に大きいかと思っています。自分の考えは、喧嘩の買い方じゃないですけど、ある意味**実力で黙らす**こと。今まで父親がやってないことをどんどんやって、会社が良くなれば自然と何も言えなくなるだろうと。事実、**父親じゃ理解できない・やったことない分野に取り組んだ**ので、何も言わなくなっていきました。会社が良くなっているのである意味何も言えないとか、言わなくなることを意識して実行しました。

事業承継で苦労したこと、不安だったこと

井上 具体的に事業承継後で、苦労したことはありましたか？

四ツ井 専務時代からほぼ社長職に近いようなことはやっていましたが、**心苦しかったのは、判子を押せなかったことや銀行の融資に名前を書けなかったこと**ですね。当社の顧問税理士さんにも入ってもらい、事業承継も先代と二人で事業承継セミナーも積極的に受けていました。事業承継は65歳と決まっていたので、その約1年前から準備をしていたのでそれ以外は、特に問題なかったです。

井上 実際に不安はなかったですか？

四ツ井 社長をやるに関してはいいです。「**やっと来たか**」と思いました(笑)。やっと私の番だと思いました。



事業承継後、社長業として最初の壁

井上 事業承継された後の、社長業についてです。継ぐまでとそれからの会社の経営状況が厳しいという話がありましたが、**実際どれくらい厳しい状態、債務超過と戦ってきたのでしょうか？**

四ツ井 私が入った時は、大体売上が2億円ぐらいでその時は**三期連続赤字**でした。**債務超過も2千万ぐらい**ありましたし、ほぼ**融資で会社を回す**ような感じでしたね。社長の給料も下げ、給料日に支払えないこともあり、数十日後に払うような**自転車操業の形**でした。返済をするための借入をするみたいな状況でした。

井上 これが四ツ井社長にとっての最初の壁だったと思いますが、現在では**年商8億円・営業利益率15%**にまで成長させられました。どのように好転させていったのですか？

四ツ井 まずは**経費削減**です。先代とは違って、**バシバシと合理化**を進めていきました。仕入れ先や金融機関との付き合いも改めて見直し、**適正化**できるよう努めました。また一方で売り上げを伸ばすことをやっていました。これはただひたすらの営業です。他社に負けまいとする、金額勝負・サービス勝負をひたすら挑んでいました。でもそれじゃどうやっても無理がある、**武器を増やしていかなきゃいけないと気づいて**、業態を幼稚園や学校・介護等、多分野に広げていきました。



株式会社才武給食のM&Aについて

井上 もう一つのテーマであるM&A、引き受けた才武給食様について教えていただけますか？

四ツ井 埼玉県本庄市に本社を構える給食会社で、昭和46年12月に創業しました。現在で創業50年を迎えています。事業内容は、産業給食・幼稚園給食、介護施設向け給食で年商が4億5千万です。1日の食数は4,000食、従業員が100名の会社です。

井上 どのようなきっかけで、このお話が入ってきたのでしょうか？

四ツ井 才武給食と元々ずっとライバル会社として、才武給食の先代と息子さんがたまたま知り合いました。息子さんは才武給食に入社されていなかったのですが、引き受けの約3年前から打診がありました。「話ができればやりますよ」というのが1年半ぐらい続き、「本当に相談に乗って欲しい」という形で向こうから正式な話があったのが経緯です。

会社名 株式会社才武給食
本社 〒367-0061
埼玉県本庄市小島 6-11-37
設立 昭和46年12月24日
資本金 1,000万円
従業員 100名(パートタイマー含む)



事業承継に悩む給食業界へのメッセージ

井上 まさに今事業承継をしている会社もあり、どのようにすればいいかと立ち止まる方も多い中で、四ツ井社長から皆様方にメッセージをいただけますか？

四ツ井 事業を受ける側として、一つは「**覚悟を決めること**」だと私は思っております。どんなことでも気持ちがめげてしまうと、徹底的に出来ない部分があると思います。先代の社長さんからなかなか承継をしてもらえなかった

りだとか、実質的な権利はほぼ前社長なのか会長なのかにあるってという部分に関しては、**正しい喧嘩ってのは実力で黙らすこと**だなと思っています。

相手は変わることができないので、どうにか自分が努力して認めてもらって会社を伸ばす。そうすると**自然と事業承継っていうのが出来るのではないかな**というように、私は思って進んできました。

続きは第二弾で！ 給食業 事業承継・M&A事情2022

コロナ禍を勝ち残るためにトップ企業の経営者が考える経営方針とM&A

詳しくは次ページにて▶▶

【誌上特別講座】 2022年以降勝ち残る給食会社と消える給食会社



引き受けたい、引き受けて欲しいと思われる給食会社ですか？
業績アップに始まる企業価値を高めることがスタートです。



より高き給食業への羅針盤
日本給食業経営総合研究所

株式会社日本給食業経営総合研究所
副社長執行役員 経営コンサルタント

井上 裕基

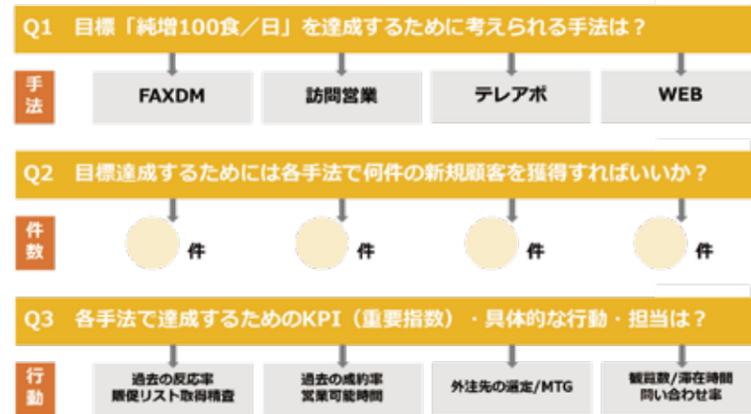
コロナ禍でも業績を伸ばす給食会社の5つの共通点

いつも給食経営ジャーナルをお読みいただきありがとうございます。日本給食業経営総合研究所の井上です。給食業は新型コロナウイルスの影響を受けながらも、弁当給食・高齢者施設給食を中心に毎日の食のインフラを支える業態として外食や飲食店に比べれば底堅い業況となっています。一見すると厳しい外部環境ですが、新規開拓・成長市場への新規参入等で業績を伸ばす給食会社が全国に存在しています。そのような給食会社が、具体的に押さえているポイントをまとめました。

1 新規顧客獲得が「継続的」に行われている

$$\text{見込み案件数} = \text{集め方(営業手法)} \times \text{行動力}$$

多くの給食会社様が事業所給食・高齢者向け給食に取り組まれていることと思います。どんなやり方があるか、何が一番効果が高いのかを知っているかがスタート地点です。それに則り、どこよりも頻度多く、的確な営業販促を行っている給食会社は業績を伸ばしています。また伸びる市場は明確です。個人配食や施設向けパック惣菜といった新規事業へのシフトでターゲット数を拡大できます。



2 「商品力」と「営業力」による契約率が高い

$$\text{契約率} = \text{①商品力} \times \text{②営業力}$$

業績を伸ばす給食会社には強い商品力があります。日替わりの内容について、「量・質・幅・数」の4面で日々改良開発はできていますか。また加えて特徴的なのは、これからの商品力は日替わりだけでなく強い「単品」があることです。それらを武器として、営業時に瞬時的な顧客需要に応えられる提案ができていくかが明暗を分けました。

3 既存顧客を守る取り組みと管理ができている

$$\text{既存顧客維持力} = \text{①商品力} \times \text{②顧客管理力}$$

毎日の食数が目減りしているとき、具体的な策を打っていますか。新規営業販促をしても、既存客が離脱しては厳しい。あくまで「純増」させなければなりません。そのための商品力による顧客満足度が重要なのは言うまでもありませんが、まず第一に事業所あたりの食数が減っていたり、不満の声が挙がっていたり等、顧客状況を把握できる環境が整っていますか？これを整備することで、離脱予備軍から対策を打てるようになります。

4 商品単価を上げることに成功している

$$\text{商品単価向上力} = \text{①既存客への値上力} \times \text{②客層の変更力}$$

定価があってないようなものが給食業ですが、食数が減っているのに価格は据え置きなんてことが非常に多いです。そういった意味では、適正価格に再設定することだけで値上げになるのが事実です。これは価格を上げる「勇気」が必要で、成功された給食会社の共通点でした。もっとも、日々の顧客満足度を追求しているかどうかは当然成果の大小に現れます。同時に、これまで喫食してこなかった層へのターゲットスライドすることで、単価の高い商品を販売していくことが可能です。

5 1社あたりの平均お届け食数が高い

$$\text{平均食数向上力} = \text{①非喫食者への認知力} \times \text{②喫食移行率}$$

給食業の業績アップを考えるときに重要な視点は、「事業所数」や「施設数」といったこと以上に「1軒あたり食数」です。事業所弁当給食で言うと、現在平均食数は1事業所あたり4食程度です。これから事業所が倍増する未来を望むことは難しく、それよりも1軒あたりの売上を伸ばしていくことがポイントとなります。そういった際には、普段喫食していない層へのアプローチがポイントとなります。非喫食者層へのアプローチには、認知も含めて特弁やプレミアム弁当が有効とされています。

+α 「足し算」と「引き算」の実践

外部環境の変化によって、何でもかんでも闇雲にやらなきゃと、結局思うような成果に繋がらないケースを良く目にしています。コロナ禍をきっかけに選択と集中に努め、業績アップの足し算と引き算の基本に立ち返ることが重要です。

「足し算」については、まず本業の売上を伸ばすことに集中すること。コロナを理由に攻めることを止めている給食業は多数います。もっともコロナ前は動いていたのか？他が停滞しているときはチャンス、的確な営業販促をしっかりと打つことです。また事業の柱を増やす意思決定も多いです。給食業の成長マーケットキーワード「シニア」「パック惣菜」「冷凍」「機能販売」等々、まだまだチャンスはあります。ここにいち早い参入と拡大をするかで未来が変わります。

「引き算」についてはシンプルであり、「無駄なこと」「儲からないこと」を止めることです。値下げ・サービスカレー・味噌汁、規定以下の食数に対して据え置き価格の配送等、給食業の寛大さや優しさは、今では価値を下げることです。企業存続のための利益を最大化させる取り組みを一秒でも早く実践することがポイントとなります。

業績を伸ばしコロナ禍を戦うための経営戦略

給食業・弁当業経営者/二代目のための
業績を伸ばす事業承継・M&A事情2022セミナー

【日程】2021年11月

8日(月)・9日(火)・10日(水)・11日(木)・12日(金)・13日(土)

【時間】14:00~16:00(受付13:50~)

【会場】オンラインビデオ会議「Zoom」



株式会社ロワール
株式会社才武給食
代表取締役
四ツ井 裕明 氏

ここまで本誌をお読みいただいた経営者の皆さまは、現在給食・弁当・仕出し業に取り組まれていることと想います。コロナによる影響を受け、新規開拓・業績アップ・次の事業の柱を探したいと前向きな経営者様であることは間違いのないでしょう。そんな皆様のために、本誌でもピックアップしたモデル企業様を筆頭にしたセミナーを開催します。また全国の給食会社様の事例やノウハウも包み隠さず解説致します。

セミナーで学べるポイントをご紹介します(一部)

給食業における2022年以降の時流予測

- ・コロナ禍で給食業界はこうなる、こうなっている
- ・コロナ禍でも高収益な給食会社の共通点とは
- ・2022年以降も成長市場の給食業態とは
- ・アフターコロナへ向けて給食会社が今すぐにすべきこと
- ・コロナ禍をきっかけに、給食会社が今すぐにやめるべきこと
- ・利益率が低い給食会社の特徴と改善するための秘訣

モデル給食会社様から学ぶ高収益給食経営

- ・地域一番店がコロナ禍で考えていること
- ・事業への選択と集中の発想
- ・事業多角化の考え方
- ・コロナ禍を好機とした改革
- ・給食業M&A事情
- ・コロナ禍での従業員マネジメントについて

全国モデル給食会社から学ぶ最新事例とノウハウ

- ・産業給食で食数を今すぐに伸ばすための販促手法
- ・コロナ禍で求められる営業手法とは
- ・成果をあげるための給食営業KPI管理術
- ・配送効率改善のためのシステム連携術
- ・給食業界でも応募が集まる採用手法大公開
- ・食品事故が起きてしまったとき、給食会社がすべきこと
- ・弁当給食会社でも委託給食市場に参入し業績を伸ばす方法
- ・低価格競争から脱却し利益率の高い業態にシフトさせる方法
- ・コロナをきっかけに値上げ、リニューアルを実現させる秘訣
- ・生産性向上、合理化を進めるためにまず必要なこと

給食業における新規事業参入事例

- ・給食会社が高齢者向け弁当宅配に参入すべき理由
- ・後発参入でも業績を伸ばすことができるコツ
- ・参入後3年で年商3億円付加させた施設給食事業の実態
- ・医療介護福祉施設が求める新しい給食サービスとは

セミナーへご参加を検討いただくにあたり、一つだけお願いです。経営者様が経営戦略を考える為のテーマの為、必ず経営者様にご参加ください。経営者+二代目・後継者候補でお越しいただくことで、セミナーの内容を互いにシェアし今後の戦略に活かす形が一番意義高いと想っております。コロナ禍にて現状を打開したいとお考えの経営者様のご参加を心よりお待ちしております。

株式会社日本給食業経営総合研究所 井上 裕基
副社長執行役員 経営コンサルタント

最新食数獲得
販促ノウハウ大公開

当たるチラシ×WEB
具体的手法

食数を増やす
特別企画と献立名

AI献立・キャッシュレス
最新給食業IoT事例

売上・利益率が上がる
日配弁当の作り方

最新弁当給食
定量調査

給食業・弁当業
オンライン営業手法

成長マーケット
シニア向け給食参入事例

お申込み後、事務局からご確認の連絡をもってセミナー受付とさせていただきます。

給食業・弁当業経営者/二代目のための 事業承継・M&A事情2022セミナー

セミナー内容

第1講座

コロナ禍における給食業の現状とこれから

講師



株式会社日本給食業経営総合研究所
副社長執行役員
経営コンサルタント 井上 裕基

第2講座

モデル講座

3期連続赤字の給食会社を33歳で継ぎ、大幅黒字化。
グループで年商12億円の地域一番店化ストーリー

講師



株式会社ロワール
株式会社才武給食
代表取締役

四ツ井裕明氏

第3講座

モデル給食業事例を徹底解説
業績アップ事例大公開

講師



株式会社日本給食業経営総合研究所
副社長執行役員
経営コンサルタント 井上 裕基

第4講座

2022年以降も勝ち残るために
しなければならないたった一つのこと

講師



株式会社日本給食業経営総合研究所
代表取締役
代表経営コンサルタント

野間 元太

オンラインにてご参加

- ①2021年11月8日(月) 14:00~16:00(受付13:50~)
- ②2021年11月9日(火) 14:00~16:00(受付13:50~)
- ③2021年11月10日(水) 14:00~16:00(受付13:50~)
- ④2021年11月11日(木) 14:00~16:00(受付13:50~)
- ⑤2021年11月12日(金) 14:00~16:00(受付13:50~)
- ⑥2021年11月13日(土) 14:00~16:00(受付13:50~)

お申込期限:各開催日の2日前迄

日時・
会場

※本セミナーはオンライン開催となっております。諸事情により受講頂けない場合がございますので、ご了承ください。
※オンラインビデオ会議「Zoom」を使用致します。Zoomご参加方法は事前に当社事務局よりご案内いたします。
※全日程、同一の内容となりますので、ご都合の良い日程を一つご選択ください。

受講料

一般価格

一社様 30,000円(税別)

会員価格

一社様 10,000円(税別)

お問合せ



誇り高き 給食業への 羅針盤

日本給食業経営総合研究所

株式会社日本給食業経営総合研究所
〒221-0821 横浜市神奈川区富家町1-13-1004

TEL

045-322-8085

(平日9:30~17:30)

セミナーに関するお問い合わせ:宮崎

HPIはコチラ



**お申込みは下記QRコードまたはホームページ、
同封のFAX用紙よりお申込みください。**

右記のQRコードを読み取り
WEBページのお問い合わせ
フォームからお申込み下さい。



FAX

(24時間受付)

03-6685-2645