

NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.132

ナゴムプレス (会員情報誌)

2026年5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351回経営セミナー

日時：2026年4月27日(月)

会場：名古屋国際センター 別棟ホール

演題：供給制約時代の外食産業の持続的成長に向けて

講師：株式会社ユニシアホールディングス

代表取締役会長兼社長 貫啓氏



でしか対応できない」。

一方でAIの台頭が、外食業界に新たな人材の流入をもたらす可能性もある。「システムエンジニアはほとんどいらなくなる。弁護士も、経理・財務も、ペンで仕事をする職種はほとんどAIに置き換えられていく。自動運転でタクシードライバーも仕事を失い、長距離物流も自動化される。最後に人の温かさが必要なサービス業に、そうした優秀な人材が流れてくる可能性がある」という見立ては、外食業界にとって大きなチャンスを示唆している。実際、日本維新の会・藤田代表との会話で「東京での無人タクシーの実証実験は2年後に本格解禁される見通しだ」という話を聞いたと明かし、産業構造の大転換がそこに迫っていることを示した。「ロビー活動や政治家に何かしてもらおうと甘えていたら会社は持たない。チャンスも来るし、危機も来る。自分の会社を磨くこと以外に対策はない」と、経営者の自助努力の重要性を力強く強調した。

「理念は「判断の軸」 企業の本質・成長し続けることの意味と、講演の締めくくりに、企業のあるべき姿について率直な問いを投げかけた。

「企業には意味を絶対にもたらさなければならぬ。お客様に対しても、従業員に対しても」。たとえば高級寿司店ならば、そこで働く職人は技術を得て独立できる。では自分たちの会社は従業員

に何をたらしているか。中長期目標を「10店舗」と設定したとき、そこで止まれば10人の店長しか生まれない。そこで働く人が何を求められるのかを問い続けなければならぬ。「1か100かで考えている。中長期目標が10店舗という意味が私には分からない。なぜ10で止めるのか。10で止めたら従業員の可能性も止まる」という言葉は、コロナ禍を経て守りに入りがちになった外食経営者への強烈な問いかけだった。

理念文化の浸透については「一番重要なのは経営者が絶対に諦めないこと」と断言した。「企業理念は従業員をコントロールする道具ではない。経営者自身の判断の軸だ」という言葉も印象的だった。インバウンド事業部で「インバウンドからアウトバウンドへ、旅に来た人を喜ばせ日本の良さを世界へ持っていく。ドイツ・スウェーデンのような店をつくらう」という方向性を決めていたからこそ、スタッフが自らスペイン語を勉強し始め、LAで激安物件が出た瞬間に迷わず出店を決断できた。「経営の軸が定まると、迷わなくなる。経営者自体が迷わなくなる」と語る。

「企業理念で従業員をコントロールしようと思っている経営者が、下手したら9割いるかもしれない。しかしそれは大きな間違いで、理念とは自分たちが目指すべき道だ。社長も一緒にその道を歩むもので、経営判断の軸に置くことで、発

信が自然とそういう発信になり、行動が自然とそういう行動になっていく。それを繰り返していたら、幹部・社員が言っていた通りになっていくと感ずるようになる。そこで初めて浸透が始まる」と結んだ。

「従業員に給料が安いと自慢する社長はいない。年収1000万円超えを何人排出できるかが自分の大きな目標。今は10人ほどだが、これを100人にしたい。そのためには会社を大きくし、利益体質を高め、お客様を増やし続けなければならぬ。かついい社長になりたい。従業員が誇れる会社をつくること。それが経営者としての使命だ」と語り締めくくった。

創業時の300万円の手作り店から、上場・M&Aを経て400店舗超・年商360億円超へ。その軌跡に通底するのは、ビジョンを持ち、理念を判断の軸に置き、諦めずに磨き続けるというシンプルな原則だった。供給制約の時代に持続的な成長を実現するために何をすべきか。貫氏の言葉は、会場の経営者一人ひとりに深く刺さる60分となった。

第36期総会

2026年4月27日、名古屋国際センター別棟ホールにて第36期総会が開催されました。35期の活動内容報告、決算報告に続き、36期の活動計画、予

株式会社申かつ田中ホールディングスから今年「株式会社ユニシアホールディングス」へ社名変更した代表取締役会長兼社長・貫啓二氏をお招きした。

「供給制約時代の外食産業の持続的成長に向けて」をテーマに、創業の経緯から上場、95億円のM&Aに至る成長の軌跡と、供給制約が深刻化する時代に外食産業が持続的に成長するための経営の要諦を、具体的なエピソードを交えながら熱量あふれる講演となった。

1店舗からの創業、倒産寸前の危機、企業理念との出会い、そして上場とM&Aによる第二の成長曲線、これまでの経緯を包み隠さず語る姿に、会場は終始引き込まれた。「こういう勉強会に参加せず、現場にずっと入り続けた。それが良かったのか悪かったのか、今でも分からない」と笑いながら、その等身大の言葉の一つひとつが深く刺さる60分でした。

創業の原点

「人の笑顔をお金に変える仕事があった」。貫氏の創業の動機はシンプル。「遊ぶのに単純にお金が足りなかっただけなんです」。トヨタグループの物流会社で9年間勤務し、オークション会場でのドアの開閉を単単位で改善するようなロジカルな仕事に従事するかわら、休日には婚活パーティー(ネルトンパーティー)を主催し、月2〜3回の開催で30万円以上を稼ぎ出した。「トヨタでの仕事は安心安全、計算に計算を重ねる机上の空論。

算計画、役員&理事の紹介が行われ承認頂きました。今期は「組織進化の転換期(一般社団法人化への準備フェーズ)」を年度方針に第36期の運営をして参りますので、皆さんよろしくお願いいたします。



今後のスケジュール

第353回経営セミナー
株式会社絶好調
取締役副社長 松村康夫氏
日時：6月15日(月) 14:00
会場：ナディアパークビジネスセンター

しかしイベント業は人の笑顔をお金に変える、遊びみたいな仕事」と感じた瞬間、方向性が決まった。

「遊びみたいな仕事でお金が稼げたら最高」そう確信し、トヨタを退職、大阪・高槻近郊のバーを10件ほど訪ねては「3ヶ月だけ無償で働かせてほしい」と頭を下げ続けた。「気持ち悪い」と断られながらも、潰れかけの一軒に「タダなら来いよ」と拾ってもらい見習いとして修業。3ヶ月後に独立、梅田にバーを開店した。

開業準備が不十分すぎて、オープン・クローズの作業すら満足に出来ないまま初日を迎えた。苦笑するほどの船出だったが、アルバイト第1号として入ってきた田中博氏(後の副社長)に入社早々「今後どうやって会社をやっていくんですか」と問われ、答えられなかった。

「こんなところで楽しくお金が稼げたらいいな、くらいしか考えていなかった」と気づいた瞬間が、経営の入り口に立った第一歩だったと振り返る。田中氏に促され、1年後・2年後の目標を書き、日付を書いた。「日付を決めると、こんなにスムーズに物事が進むのか」という驚きが、以後の経営哲学の原点となった。

「暗黒の10年」・「ビジョンなき経営の代償

独立後10年間は、貫氏自身が「暗黒の10年間」と呼ぶほど苦しい時期だった。経営方針の発表も無し、会社のビジョンも描かぬまま、東京で人気のグローバル

ダイニングを見に行き「東京に出店しよう」と勢いだけで動くなど、行き当たりばったりの経営を続けた。デザインーズレストランが大阪・堀江で流行ればそこに出店し、勢いのまま東京にも1店舗を出した。

しかし行動の根拠は常に「流行っているから」「かっこいいから」であり、ビジョンに基づく戦略は何もなかった。その結果、10年間で3店舗。月給30万円で経費ゼロ、銀行の借金を返済するために商売しているような状態が続いた。店内にある茶室が寝床となり、銭湯で風呂を済ませてランチ営業に備える日々。

「銀行を儲けさせるために商売しているのかな」と思い悩む日が続く。

転機は2008年のリーマンショック。客の9割が接待・領収書客だった高級料理店は、テレビのニュースで大企業の幹部が頭を下げる映像が流れた瞬間から、みるみる売上が落ちた。その状況になり弁護士に相談すると「1億の借金を整理するのに1000万必要、その1000万がないなら民事再生も無理」と告げられた。倒産も民事再生も叶わないという、まさに崖っぷちの状況に追い込まれた。

■申かつ田中の誕生

300万円の手作り店が月商800万円超へ
追いつめられた貫氏が最後の勝負として選んだのが、創業当初からアルバイト第1号で入社し後に副社長を務めた田中

の一等地に資金力ある大手が参入してきたが、住宅街からドミナントで攻め、大手と対決しないという戦い方を自然に実践していたことが、結果として圧倒的な差につながった。しかしこの強みは同時に、マーケットの天井が限られるという構造的な弱点でもある。「一生かかっても焼肉には勝てない。それはマーケットが証明している」。この現実を正直に認識していたことが、次の大きな決断につながった。

■95億円のM&A・上場企業ならでの成長戦略

マーケットの限界を見据えた貫氏が次の一手として選んだのが、ファミリーレストランチェーン「ピソラ」のM&Aだった。「自社の純資産を超える規模で、95億は到底自前で用意できない」その挑戦を可能にしたのが、上場企業ならではの資金調達手法だ。売却したオーナーから20億、同社社長の持株分10億、貫氏自身10億を第三者割当増資で調達し、残る55億を銀行借入で賄った。大手上場企業も買収に名乗りを上げていた争いを制したのは、上場企業としての信用力と決断のスピードだったという。「非上場企業では55億の借入をしようとしたら相当なもの。外食業界でその規模の非上場会社はなかなかない。使える手法を持っているかどうか。それが上場の本当の意味だと、このM&Aで初めて実感した」と語る。

ロードサイドビジネスで世界規模のイ

博氏が「いつかやりたい」と言い続けた申かつ屋だった。田中氏は差し入れにいつも近所の申かつ屋の申かつを持ってきていたほど、申かつへの思いが強かったという。

これまで5〜6000万円をかけて店を作ってきたが、貫・田中の2人が手作りした300万円の店を大阪・梅村の住宅街、家賃15万円でスタート。「申かつ田中」は、当初の目標月商400万円に対し年末の繁忙期には月商800万円超えという大繁盛店となった。道路まで客があふれ、物理的な限界を超えて売り続ける状況に、貫氏は「これは今までは全く違う。何かできるかもしれない」と直感した。

ここで先輩経営者に「どうやったら大きくできますか」と相談すると、最初に返ってきたのは「企業理念はあるか」という一言だった。「企業理念って何ですか」と聞き返すほど無縁だった貫氏は、その夜インターネットで「企業理念」を検索した。

大企業の立派な文言を読み続ける中で、「こんな立派な理念は一軒の申かつ屋にはつけられない」と戸惑いながら読み進めていくと、最後に稲盛和夫氏のこの一文が目が止まった。

「全従業員の物心両面の幸福を追求する」

「物」はお金、「心」は休日が取れること。正しい評価制度があること、ビジョンがあること。この理念を自社に落とし込み、

タリアン市場にアクセスできるピソラの加入により、停滞していた成長率が再び上昇軌道に乗った。前期310億円の売上が今期は360億円超が見込まれ、ピソラ単体で300〜500店舗、グループ全体では1000店舗が射程に入ってきた。申かつ田中が年間65店舗出店していた最盛期と比べ現在は年間20店舗程度に落ち着いているが、ピソラが加わった事で再び大きな成長曲線を描けるようになった。「申かつという小さいマーケットでの1位から、世界規模のマーケットを持つイタリアンという大きなフィールドに出ることができ、マーケットの新しい事業を持つことの重要性をあらためて感じている」と語る。

■「挨拶」から始まる統合の哲学

M&A後の最大の課題は統合だ。「食われた」「従わせる」ではなく、「高い目標に向けてともに戦略・戦術を組む」という姿勢を一貫させている。ユニシアホールディングスとして掲げたビジョンは「食旅体験をデザインするライフスタイル企業」。スターバックスのように世界中どこにでもあり、特別ではなくとも日常の一部として自然に使われる。そういうインフラのような存在を目指す。「申かつ田中があって嬉しい。ピソラがあって嬉しい。そう思ってもらえるお店を世界中につくっていく」というビジョンを軸に、700名の全社員をZoomに集めて中長期計画を発表した。

「申かつで一人でも多くの笑顔をもって社会貢献し、利益を得て、全従業員の物心両面の幸福を追求する」という企業理念を掲げた。倒産寸前にもかかわらず、2店舗目のオープン時から完全週休2日制を導入し、社員旅行は海外へ、評価制度の整備にも着手。「今から思えばめちゃくちゃ幼稚な内容でした」と謙遜しながら、物心両面の幸福とは何かを繁盛するたびに考え続けた。

どういう会社にしたいかを定め、それに向けて一つひとつ具体策を積み上げていく。この単純な原則こそが、暗黒の10年間に欠けていたものだった。人材が育ち、組織が安定し、上場を果たしたメンバーの多くが今も第一線で活躍していることが、その証明だと語る。「稲盛さんの本を実は1冊も読んだことがなかった。ただその企業理念の言葉に、なんとなくすごく惚れ込んでしまった」と苦笑しながら明かした。

「いつでも上場できる会社にしなさい」 中長期計画が壁を消す

成長が加速する中、ある先輩経営者から言われた言葉が貫氏の経営哲学を決定づけた。

「上場しようがしまいが、いつでも上場できる会社創りを急ぎなさい」。当初その意味が分からなかったが、上場準備を進める中で腑に落ちた。上場審査には、会社を正しく整備すること、中長期経営計画を策定・発表し、それに基づいてぶ

そして2泊3日の経営合宿で、理念・ビジョン・ミッション・バリューを両社がゼロから議論し直し、ユニシアの理念にリンクしたピソラの理念、申かつ田中の理念をそれぞれ再構築。その合宿で最初に決めたのが「挨拶の徹底」だった。

「飲食業のような労働集約型ビジネスに最も合う組織は体育会系組織。ギフトホールディングス(ラーメン町田商店)では挨拶の揃い具合が経営状態の判断基準になっているほどこだわっていて、総会で300名の挨拶がピシヤツと揃う程。ずれたら経営に問題があると思うくらいだと聞いた。時価総額1000億に迫る会社でさえ最初にやることは挨拶だ。ビジョナリーカンパニーにも書いてある。誰でもできることを、できない会社に難易度の高い仕事はできない」と説く。指示命令系統が末端まで確実に届く組織を作る事が統合の第一歩と位置づけた。

「意見はどんどんしてほしい。ただし上司が決めたことには絶対に従ってほしい。文句を言う人は責任を取らない人だ。最終的に責任を取るのは上司だから」と、700名の全社員の前で明言した。輪席の際に、お辞儀が不十分な店員が居たが、店長がすぐ駆け寄りお客様に謝罪してやり直しをさせている場面を目撃。誰でもできることを徹底することが組織の土台になる。統合はその地道な積み重ねから始まるのだ。

れずに経営すること。企業が成長するために真に必要な要素が凝縮されているのだ。

上場しているから採用が楽か、と聞かれるが、そんなに楽ではない。上場しているから資金が豊富と言われるが、銀行からは皆さんと同じようにデットでお金を借りている。納税している分しか借りられない。業績が悪ければ同じ」と正直に話す。それでも上場する意義があるとすれば、会社を正しく整備する規律と、中長期計画に基づく経営の軸ができることだという。

チェーン展開の理論書には「5店舗の壁」「10店舗の壁」「100店舗の壁」「300店舗の壁」と記されているが、貫氏は「上場を目指してからその壁を感じたことがない。気づいたら300店舗になっていた。今回M&Aで400店舗を超えたが、特段大きな問題はない。細かいことはあるが、いわゆる【壁】を感じることはなかった」と言い切る。

また、競争戦略の視点からも自社の立ち位置を分析した。ランチエスター戦略を引き合いに出すと、申かつ市場でシェア60%を保ちながら、市場規模は焼肉・焼き鳥に遠く及ばない。「誰も申かつを食べたいと思っていないのに食べてもらってリピートしていたらどういう、非常に難易度の高いビジネス」。だからこそ模倣も難しく、競合として現れたプレーヤーは全て消えていった。渋谷

■供給制約時代への鋭い警鐘

講演後半では、外食業界が直面する供給制約の現実を鋭く指摘。「20店舗を経営する知人の社長が、採用が厳しいからと日本人を2年間全く採用せず、管理者にしてはいけない技能実習生ばかりを現場に充てた」。「技能実習生を2年間採用し続けたということは、中長期計画が何もなくあったと言っているのと同じ。採用が厳しいのは社長の言い訳で、日本人は自分の成長のためになるか、見極めて就職先を選ぶ。従業員は会社を見ている」と手厳しく断じた。

また別の経営者仲間が「理念って何だったっけ」と平然と言い放った話も紹介した。

「その会社も苦しい。社長が変わらなないと会社は変わらない。従業員に変われ、もっと頑張れと言いながら、自分が変わらない社長が多すぎる。孫さんが言った通り、社長の器の分しか会社は大きくならない」と厳しく指摘した。

外国人労働者についても、時代の変化を正確に読む必要があると説く。これまで給与条件だけで来てくれた外国人が、今後は選ぶ側になる。外国人コミュニティ内での口コミで「あの会社の方がいい、こっちに来いよ」という争奪戦がすでに始まりつつある。「ベトナム人やミャンマーの方に選ばれる会社にならないといけない時代が来る。日本人の採用競争と同様、外国人市場でも自社を磨くこと