

株式会社丸千代山岡家

～ 3つの基本要素(麺・スープ・タレ)の絶妙なバランスで、人々に美味しさと笑顔を ～

事業内容	ラーメン専門店「ラーメン山岡家」の直営店舗営業		
本社所在地	北海道札幌市東区東雁来7条 1丁目4番19号	URL	http://www.yamaokaya.com/
設立年	1993年	株式公開年	2006年
		市場名	ジャスダック
資本金(設立年)	10百万円	資本金(2008年)	291百万円
売上高(設立年)	—	売上高(2008年)	6,444百万円
従業員数(設立年)	—	従業員数(2008年)	正社員279人
ファンド事業	ベンチャーファンド出資事業		
同社に投資を行った出資先ファンド名(無限責任組合名)	ホワイトスノー第一号投資事業有限責任組合(北海道ベンチャーキャピタル株式会社)		

事業概要

■全店舗直営店・24時間営業のラーメン専門店を主要幹線道路沿いに展開

当社はラーメン専門店「ラーメン山岡家」の運営事業を行っており、1993年3月の設立(株式会社山岡家)以来、ラーメンの基本要素である「麺・スープ・タレ」の研鑽を重ね、2009年1月末現在91店舗を出店するに至っている。

当社は「ラーメンでお客様に喜んで貰う」ことを基本理念として掲げ、「手作りのおいしいラーメン」と「心のこもったサービス」を届けることで美味しさと笑顔を味わって頂きたいという、創業以来の変わらぬ想いを今も持ち続けながら店舗運営・事業展開に邁進している。

創業者である代表取締役社長 山岡が追い求めた「3つの基本要素(麺・スープ・タレ)の絶妙なバランス」をもとに確立された山岡家独自のラーメンの味と、「全店舗直営店・24時間営業」、「主要幹線道路沿いを中心に店舗展開」、「券売機での金券購入・水のセルフサービス」、「ごまかしの効かないカウンターキッチン」と

いう店舗運営のスタイルが競争の激しいラーメン業界において安定的な成長を成し遂げ、独自のポジションを築く原動力となっている。

また、社名の通り、「家」=アットホーム的な雰囲気の中にも、仕事に対する熱意・厳しさが同居した店舗経営を心掛けながら多店舗展開を推進している。FC展開はせず、直営店を基本としてきた理由は、QSC(商品の品質・サービス・清潔さ)の水準を全店ベースで維持・管理するとともに、店舗のスクラップ・アンド・ビルドを柔軟に実施できることによるもの



である。

創業からVCに出会うまでの経緯

■弁当屋からラーメン店経営へ事業転換

当社は当初、弁当店のフランチャイズ（FC）に加盟していた。しかし FC には高い食材費、ロイヤリティ等の問題があり、また当時の弁当店 FC にはさほどのノウハウ・競争力もなく、加盟店でいることのメリットもあまり感じられなかったため、加盟から数年の後に脱退した。

その後、独自に弁当屋事業を展開するも、徐々に競争が激しくなり、弁当屋経営では将来が望めないと感じるようになった。当時、各弁当屋ブランドの弁当には内容・味にほとんど差は無く、実質的に値段の勝負であったこともあり、競争激化によって経営的に厳しい状況を余儀なくされるようになった。

そのような折、創業メンバーである従業員と協議を続ける日々の中で、創業者 山岡の好物であったラーメンに興味を抱き、ブームに左右されない本当に美味しいラーメンで事業展開したいと考えるようになり、試行錯誤を繰り返した結果、現在の山岡家ラーメンの原型となる、豚骨をじっくり煮込んだスープをベースとした独自のラーメンを完成させるに至った。

弁当屋からの業態転換の中で見様見真似ともいえる状況で開始したラーメン店であったが、売上は月 300 万円程度とそれなりに繁盛し、早期に黒字経営となった。当初はラーメン店と弁当屋を並行して経営していたが、ラーメン店が軌道に乗れば弁当屋を閉店してラーメン店に切り替えるつもりでいたため、3 年程度で弁当屋からラーメン店へ完全に転換した。

当初は現在基盤を置いている北海道ではなく関東で数店舗展開していたが、付き合いのあった株式会社大橋製麺所（川崎市）の紹介もあって茨城県牛久市に店を新たに構えた。牛久店

は開店当時こそ不調であったが、1 年後には月 800 万円程度を売り上げるようになり、当時は従業員 2 名で 12 時間交代勤務を続け、24 時間営業を行った。

牛久店で 24 時間営業を始めたのは、開店当初に売り上げ不調であったため何とか売り上げを向上させようとする苦肉の策としてであった。24 時間営業を行う前は夜間に営業しても来客は少ないであろうと思っていたが、24 時間営業を開始すると予想に反して夜間に来客が多く売り上げが向上した。要因として、店舗前の道路の夜間交通量が多かったことに加え、当時は周辺にコンビニ、24 時間営業のファミレス等は無く、深夜に食事のできる店が皆無であったことが幸いしたと考えられる。24 時間営業のラーメン屋は恐らく当社が全国初だと思われるが、24 時間営業開始後ほどなくして昼夜の売上が逆転した。

■牛久店の成功を受けて念願の北海道進出を果たす

その後売上は順調に増加して行き、3 年程度営業した後に牛久店は他の従業員に任せ、創業者 山岡が単身北海道へ渡って札幌での市場参入を果たした。北海道進出は山岡の念願であったが、牛久店での成功のようにはいかず、当初は苦戦した。

進出当初はすすきのに出店したが、当時はバブル景気の時代で好況であったため物件に空きが少なく、空きがあっても賃料・権利費が高額であった。それでもなんとかすすきのの裏通りに店舗を確保したが、開店当初は月 150 万円程度の売り上げで経営的には完全に赤字であった。しかし、山岡家ラーメンの味は札幌でも通用するとの自信をもっていたため、牛久店で蓄えた資金を切り崩しながらも営業を続け、2

店舗目を市内二条に出店した。二条店は立地が良かったこともあって開店後すぐに繁盛し、テレビ・雑誌の取材依頼も受けるようになった。また、「券売機、水のセルフサービス、店内禁煙」という営業スタイルのラーメン店は当時札幌では珍しく、メニューが醤油ラーメンのみであることも話題を呼ぶきっかけとなった。メディアでの紹介もあってすぐに行列ができるようになり、狭い店舗であったにも関わらず売上が月 1,000 万円を超えた。その後 2 号店の影響で 1 号店も盛況となり、黒字化したため、3 号、4 号店と相次いで出店するまでになった。

VC等を活用した事業の拡大と成長

■新たな道を開いた銀行との取引開始

北海道進出の際には各所に融資を打診したが、融資要請に応じてくれる金融機関は無かった。それでも牛久店の成功があったため、5~6 店舗まで自己資金で出店して実績を積んだ末に、ようやく地場の金融機関と取引を行うことが可能となった。

特に北海道銀行との取引開始は当社の新たな道を開くものであった。他行から追加融資を断られる状況の中、北海道銀行は他行からの融資を借り換えまでしてくれ、新規出店のための融資に理解を示してくれた。北海道銀行との取引開始は店舗数の拡大や後日のベンチャーキャピタル（以下、VC）からの投資受け入れにもつながるものであり、IPO への足掛かりを築くことを可能とした大きなターニングポイントであったように思う。実際、北海道銀行からは関東での多店舗化を進める際にも支援を受けるまで信頼関係を構築できた。

■IPO までの成長スピードが加速

IPO への意志は事業が軌道に乗った頃から徐々に固まりつつあったため、同時並行で体制

整備に注力してきたが、実際、銀行からの紹介により VC へ出資を打診したのは IPO 達成の 2 年程前であった。第三者割当増資によって投資受け入れが実現したのは 2003 年 7 月であり、春日部や柏、太田等の関東での多店舗化を進めるタイミングと重なるものであった。

VC からの出資を受け、出店ペースを年平均 3 店舗から 10 店舗程度にまで早めることができた。成長のタイミングを逸することなく、スピードを失することなく、IPO までの成長シナリオが達成されていった。

VC には経営会議等にオブザーバーとして出席してもらうなど、様々なアドバイスを受けたが、中でも北海道ベンチャーキャピタル社には経営会議を始めとするミーティングに頻繁に参加して頂いた。

IPOによる経営効果と今後の展望

■信用力の向上と優秀な人材の確保

当社は 2006 年 2 月にジャスダック証券取引所に上場した。IPO の効果としては、様々な情報の入手が容易になったことに加え、採用に関して IPO 前と比較して優秀な人材が当社へ応募してくるようになるなど、目に見える効果につながっている。

また、融資・借入れについても、IPO によって信用力が向上した結果、銀行との取引条件が大きく改善した。IPO 前の銀行借入れの際に付されていた代表者（社長）の個人保証は全て解除することができ、IPO の実効力・影響力を実際に肌で感じた。

但し、借入れについては好影響があったものの、証券市場からの直接金融は IPO 時の 1 回のみで、以降現在に至るまで実施していない。IPO 当初には数年後に増資を行い、店舗増・業務拡大を行うことを思い描いていたが、現在ま

で実現できておらず、これには当社の業績が思ったほど伸びていないことが影響していると考えている。今後も市場での調達を目標としているが、そのためには業績を向上させ財務状況を改善し、株価を上昇させる経営努力が不可欠であると考えている。

■従来とは異なる立地環境での多店舗化とQSC水準の両立が課題

現在の店舗立地はほとんどがロードサイドであるが、今後は都心のビル内店舗も出店先候

補とし、更に地域的には関西圏への出店も視野に入れている。現在の店舗形態であれば300店舗程度までは利益水準を維持したままでの出店が可能であると考えている。

但し、現状、新店舗の開店時には創業者 山岡自身が出向いてスープ等の味をチェックしているが、今後店舗数が急増すれば創業者に依存した出店形態を採ることは難しくなるため、QSC水準の維持・強化に資する店舗運営の標準化等を進める必要があると認識している。

【プロフィール】

1955年 5月21日生
1974年 自衛隊 入隊
1978年 株式会社エヌ・ジー・シー 入社
1980年 有限会社丸千代商事 設立（1983年に株式会社丸千代商事へ組織変更）
1993年 株式会社山岡家 設立 代表取締役社長 就任（現任）
2002年 株式会社丸千代商事を吸収合併し、株式会社丸千代山岡家へ商号変更



代表取締役社長

山岡 正

【将来の夢と起業家を志す方へのアドバイス】

北海道へ進出した際には、まだ上場の意志は固まっておらず、2~3店舗展開できれば良いと考えていた程でした。しかし、自衛隊時代の駐在経験等を通じて愛着を持つに至った北海道の地で市場参入を果たした際に、思いがけず多くの方が従業員の募集に応募してくれました。私はその時に、そうした就業意欲に応えたい、多くの人に活躍の場を与えられたらと考え、店舗を拡大する決意をしたのです。当初単身で渡った北海道で日々奮闘する中で、従業員の待遇向上や企業としての将来を考えるうちに自然とIPOを志向するようになっていました。

企業規模が拡大すれば、経営者個人に何かあっても企業が長く安定的に存続するような環境整備が不可欠で、また、そうすればこそ、従業員やその家族も安心して就業することができるのです。このような企業の基盤整備は経営者の責務であり、IPOも事業戦略上の資金調達手段に留まらず、広い意味での基盤整備のための1つの手法・条件であるように思います。

《ベンチャーキャピタルの声》

【同社に投資をするに至った判断のポイント】

同社は徹底した味へのこだわりをもってファン層をしっかりと保持しつつ、店舗展開も積極的に行われていました。また、店舗運営に関してもローコストオペレーションを早い段階から意識して店作りをしており、高品質、ローコストオペレーション、早い店舗展開という難しいバランスをしっかりと実践できる体制を整えていた点がポイントとなりました。

【VCの視点からみた同社の成功要因】

自社の強みを正確に理解し、事業ドメインを明確にしブレがないところ、また、その事業領域を徹底して分析し、店舗展開や時にはスクラップ&ビルドを的確に行えている点が成功の要因と思われる、またそれを可能にする背景としては人材育成をしっかりと行い、社内にノウハウを着実に蓄積されてこられた地道な取組みがあったのであろうと思います。

この事例は2008年度において取材した内容をもとにとりまとめを行っているものです。従いまして、現在の企業様の事業内容等と異なる場合がございますので、予めご了承くださいますようお願いいたします。