

株式会社ガーデン 代表取締役社長

川島賢氏に聞く



「イマをHAPPYに!」という理念を軸に快進撃を続ける株式会社ガーデン。同社はいま、2030年代に時価総額ナンバーワンの企業となること、働くことがワクワクする労働環境をつくること、そして世界の人々が知る“誰もが言えるブランド”を生み出すことという三つの大きな目標に向けて歩みを進めている。その野心的なビジョンを支えているのが、現場で働く従業員の主体性に他ならない。それが同社の強みとしてきたM&Aにおける事業再構築力や、居抜き×一等地を軸とした高効率な出店戦略の推進力を引き出し、逆風下での上場を可能にした。培ってきたノウハウは、現在、確かな競争優位となり、外食産業が大きな再編期を迎える中でも、ガーデンは揺るぎない存在感を放つ。なぜ同社は、困難な環境下にありながら成長を加速させることができるのか。三つの目標はどのような道筋で実現されようとしているのか。そして、同社が長年培ってきたM&Aにおける事業再構築力は、外食業界にどのようなインパクトをもたらすのか——。株式会社ガーデン代表取締役社長の川島賢氏に話を伺った。

(聞き手・文／本誌副編集長 三輪大輔、撮影／鈴木智哉)

「イマをHAPPYに！」で 主体性のある成長を実現

——貴社は「イマをHAPPYに！」という理念を掲げて事業を開かれています。この理念を掲げた背景と、経営判断や日々の事業運営にどのように落とし込んでいるのかを教えてください。

創業当初から、一貫した姿勢を持っており、働く上で「一緒に働く仲間やお客様を幸せにしたい」という思いは変わっていません。ただ、その思いをより伝わりやすくするために、理念をシンプルに表現することが重要です。その考え方の下、「イマをHAPPYに！」という理念にたどり着きました。

「イマをHAPPYに！」には、大きく二つの意味があります。

一つは、過去のつらい経験や失敗に対する考え方です。誰しも、これまでの人生で嫌なことや苦しい出来事を経験してきています。しかし、いまの自分がハッピーであると、過去のつらさも「この経験があったからこそ、いまの幸せにつながっている」と前向きに捉え直すことができでしょう。

もう一つは、将来へのワクワクを

持てる状態をつくるということです。いまがハッピーでない人は、将来に对してもポジティブな期待を抱くことが難しいものです。逆に、いまをハッピーにできれば、自然と未来へのワクワクが生まれてきます。

つまり、「イマをHAPPYに！」とは、いまの自分を幸せな状態にすることで、過去の乗り越え方も変わり、将来への期待も育まれていくこと。その軸こそが、私たちにとって最も大切な考え方なのです。

理念を実現する上で最も大事にしているのは、「まず自分自身がハッピーであること」です。お客様や周囲の人を幸せにするという発想に行く前に、まず自分がハッピーでなければ、良い仕事はできません。自分がつらい気持ちだったり、不満を抱えたまま働いている状態では、お客様をハッピーにすることはできないでしょう。逆に、自分が良い環境にあり、心から前向きになれていると、その幸福感をお客様にも自然と返していくれるようになります。だからこそ、まずは自分がハッピーになりましょうということを、私はずっと伝え続けています。

——外食業界では、ステーキホルダーの中でも「まずはお客様を最優先にする」という考え方方が根強くあ

上場を果たしたさらなる高みへ 三つの大きな目標からひとく ガーデンの成長戦略の全貌



沿革

2000年8月	有限会社マックを株式会社マックへ変更
2003年6月	株式会社友伸フーズよりステーキ事業を譲受し、飲食事業へ進出
2007年6月	川島賢氏が株式会社ユウシンを買収
2012年4月	株式会社マックがマイビス株式会社を買収
2014年6月	株式会社マック・株式会社ユウシン・マイビス株式会社が株式会社チカラめしを買収
2015年3月	株式会社マックが株式会社神戸らんぶ亭を買収
2015年12月	川島賢氏が東京都新宿区に資本金1000万円で株式会社ガーデンを設立し、代表取締役に就任
2016年2月	株式会社アドリブ・合同会社ハレルヤを買収（ハワイアンレストラン業態へ進出）
2016年3月	株式会社ガーデンを持株会社とし、株式交換により株式会社マックを含むグループ会社7社を完全子会社化
2016年7月	株式会社トライアングルを完全子会社化（フランチャイズ事業・ライセンス事業へ進出）
2016年10月	株式会社KSGフードマネージメントを完全子会社化（回転寿司業態へ進出）
2017年3月	株式会社TERAKAZUエンタープライズを完全子会社化（背脂江戸味噌ラーメン業態へ進出） 完全子会社の株式会社サンライズが明丸株式会社を完全子会社化
2017年6月	カラオケボックス事業を運営する株式会社Airsideを株式会社第一興商へ売却 山下本気うどんのライセンス契約を締結 株式会社らしくを完全子会社化（トンテキ業態へ進出／海外フランチャイズ展開開始）
2017年7月	株式会社肉寿司を完全子会社化
2018年3月	グループ子会社12社を吸収合併し、株式会社ガーデンへ統合
2021年10月	山下本気うどんの商標権を獲得
2024年11月	東京証券取引所スタンダード市場へ上場
2025年11月	株式会社グットクリエイトより味噌ラーメン事業を譲受

ります。しかし、貴社では「まず従業員が幸せであること」を重視していらっしゃるだけでなく、その考え方を徹底して上場まで果たしたこと、外食業界にとつても大きなインパクトのある出来事だったと感じています。

ありがとうございます。確かに、外食業界では長年、「自分たちが良くなる前にお客様を大切にしなさい」という考え方が大きな比重を占めてきました。その結果、利益が出るまで誰が我慢するのかというと、「従業員が我慢するべきだ」という発想になり、それが当たり前のように続いてきたのも事実です。

しかし、私たちはそこを根本から変えました。まず自分がハッピーになり、その上でお客様もハッピーにし、同僚や上司・部下もハッピーにし、さらに株主の皆様や取引先の皆様もハッピーになる。起点を自分に置くことで、関わる全ての方が同時にハッピーになる仕組みがつくれると考えています。

理念の策定に至った背景には、私自身の経験の影響も大きいかもしれません。実は、かつて経営がうまくいかない時期があり、自分が「犠牲にならないといけない」と思い込み、苦しんでいたことがあります。結果

として、会社を良くすることはできませんでした。

その経験から学んだことは、自己犠牲の発想では会社を良くできないということです。そこで数年前から、「自分も犠牲にしない」という考え方切り替えたところ状況が大きく変わり、業績が安定して伸び、最終的にはコロナ禍にも負けず上場を実現することができました。これは、「イマをHAPPYに!」という考え方の積み重ねが、しっかりと成果につながつたものだと感じています。

——理念を現場で実践してもらうために、スタッフにはどのように教育し、どう浸透させていらっしゃるのでしょうか。

当社では、合宿など特別な機会を設けて一度に理念を注入するようなことはしていません。理念の浸透は、日々の積み重ねが最も大切だと考えています。そのため特に重視しているのが「業務報告」です。当社では毎日スタッフから業務報告が届きます。私は毎朝3時頃に起きて3、4時間かけて全てに目を通すとともに、コメントも書いています。

そのコメントの中で、日々伝え続けているのが理念の考え方や判断基準です。「ここはこう考えた方がいい」この行動の裏にはこういう意図が

あるべきだ」といった具合に、理念を具体的な行動に結び付ける形でフレームワークをしています。

なぜそこまでやるのかというと、人にはそれぞれ刺さるタイミングがあるからです。プライベートでつらいことがあります。心に余裕がないつたりすると、同じ話をしても届かないときがあります。しかし、経営者がそこで諦めてはいけません。伝えて続けていると、あるタイミングで理念が深く刺さり、その人自身が変わることもあります。実際に、これまで何度もそうした変化をしてきました。

だからこそ、私が全ての業務報告にコメントすることにも意味があります。コメントが返ってこなければ、「社長はどうせ読んでいない」と現場が感じてしまい、真剣に報告しなくなってしまうでしょう。しかし、しっかりと読んでコメントし、時には報告をもとに店舗を確認しに行く。そうした積み重ねによって、各店長やスタッフは「見られている」「だからこそ責任を持たなければならぬ」という自覚を深めます。その意味で、業務報告は単なる作業ではなく、理念を現場に根付かせるための大切なコミュニケーションの手段だということもできるでしょう。

——業務報告を出させて終わりにするのではなく、必ずアクションやフィードバックを返されている。その積み重ねが、結果として理念の浸透にもつながっているのですね。

ええ、大きな役割を果たしていると思います。私たちが業務報告で最も大事にしているのは「何をしたか」よりも「何を考えたか」です。日々の出来事や、未来の予定を記すのは当然ですが、本当に価値があるのはその裏にある主体的な思考に他なりません。つまり、自分が何を考え、どうしたいと思い、どのような判断をしたのか。一連の思考プロセスを業務報告に書いてほしいと伝えていきます。

当社が大切にしているのは主体性です。「会社の方針だから従う」という受動的な姿勢を求めているのではありません。社員一人一人が「自分で」としてどう考えたのか」「その考えに基づいてどう行動したのか」を明確にするとともに、「こう実行してみたが、事業部としてはこうすべきではないか」という提言や、「部下への接し方は正しいだろうか」といった自己検証など、自身の頭で深く考えた内容を業務報告に書いてもいることを最も重視しています。

——ガーデン様といえば、やはりM&A戦略のイメージが非常に強いです。現在、外食業界は倒産件数が増加するなど、厳しい再編期に入っています。各社が「いかに生き残るか」を模索する中で、M&Aを選択肢の一つとして考える企業も増えている状況です。貴社は、現在の外

M&Aが生み出す再生力が外食業界の未来を切り開く

——ガーデン様といえば、やはりM&A戦略のイメージが非常に強いです。現在、外食業界は倒産件数が増加するなど、厳しい再編期に入っています。各社が「いかに生き残るか」を模索する中で、M&Aを選択肢の一つとして考える企業も増えている状況です。貴社は、現在の外

【 山下本気うどん 】



ねぎ塩だれの鶏天ざるうどん



カレボナーラうどん



【神楽坂】



【デックス東京ビーチ】



大本気天重



白い明太チーズクリームうどん



【大宮東口】



【川崎銀柳街】

食産業におけるM&A市場を、どのように捉えていらっしゃるのでしょうか。現状認識をお聞かせください。

私は20年以上にわたる豊富なM&Aの実績があります。その経験を踏まえて言うと、ここ数年、外食業界におけるM&A環境は非常に大きく変化しています。上場を目指さず、「イグジット」を前提とした経営者も少なくありません。事業を売却するという選択肢が一般的になつたことで、M&A市場自体が多様化し活性化しました。

M&Aを活用して事業を成長させることは、役割分担とポジショニングを明確にすることが最も重要です。当社は、物件の取得、事業の合理化、オペレーションの簡素化といった分野に非常に強みがあり、潤沢な資金力も備えています。この強みを活かすため、当社が力を入れて見つけているのは「非常に有望なブランドで将来性があるのに、資金面や効率面でその先に行けないブランド」です。そうしたブランドを当社のプラットフォームに乗せ、店舗展開を通じてシナジー効果を追求することで成長させてきました。「壹角家」や「山下本気うどん」も、その成功事例です。

一方で、最近はファンドが外食産業に参入するケースが非常に多くな

りました。しかし、ファンドが入る買収価格は必然的に割高になる傾向が高いです。その後のブランドを買収することで、その後の事業展開で苦労してしまう外食企業も散見されます。

とはいってもさまざまなお業のやり方があるということです。当社のポリシーは、まさにその流れとは一線を画しているといつていいでしょう。私たちは、リーズナブルに取得し、当社の成長戦略に乗せて展開ができるという手法を重視しています。堅実かつ将来性のあるM&Aを常に心掛けている、というのが当社の基本方針です。

——「リーズナブルに取得する」という方針は、言い換えれば、成長前の「原石」を見つけるということですか。

はい、私たちが原石を見つけて、まだ他社が手を挙げていない段階で買収するという流れを大切にしています。リーズナブルに買収するということは、その後、さらに成長への投資ができるということです。投資額が大きく膨らまないので、もし買収した後で事業がうまくいかなくなつたとしても、撤退の決断がしやすいでしょう。高く買ってしまうと、そこへの成長投資の金額も少なくな

りました。しかし、ファンドが入る買収価格は必然的に割高になる傾向が高いです。その後のブランドを買収することで、その後の事業展開で苦労してしまう外食企業も散見されます。

とはいってもさまざまなお業のやり方があるということです。当社のポリシーは、まさにその流れとは一線を画しているといつていいでしょう。私たちは、リーズナブルに取得し、当社の成長戦略に乗せて展開ができるという手法を重視しています。堅実かつ将来性のあるM&Aを常に心掛けている、というのが当社の基本方針です。

——「リーズナブルに取得する」という方針は、言い換えれば、成長前の「原石」を見つけるということですか。

はい、私たちが原石を見つけて、まだ他社が手を挙げていない段階で買収するという流れを大切にしています。リーズナブルに買収するということは、その後、さらに成長への投資ができるということです。投資額が大きく膨らまないので、もし買収した後で事業がうまくいかなくなつたとしても、撤退の決断がしやすいでしょう。高く買ってしまうと、そこへの成長投資の金額も少なくな

【萬馬軒】



ネギ味噌チャーシュー麺



[新宿西口店]

【壱角家】



MAXラーメン



[渋谷センター街店]



辛味噌チャーシューつけ麺



[池袋西口店]



すためし



[浅草店]

つてしまします。その結果、何かあつたときに閉店すらできないといつた苦境に陥る企業が多いのが現状です。

「とはいって、「原石」を見つけるのは難しいのも事実です。原石を見つけるための、具体的な評価基準を教えてください。

当社のM&Aの基準は非常にシンプルで、四つの要素に当てはまるかどうかを見ていています。それが「リーズナブルな価格で取得できるかどうか」「ブランドの将来性があるか」「ブランドの成長性が高いか」、そして「ブランドの収益力が強いか」です。この四点全てが当てはまれば、迷わず買収に踏み切れます。ただ、四つのうち三つしか満たしていなかつたとしても、買収基準に入るケースも少なくありません。なぜなら、残りの一つは私たちとシナジー効果を発揮して、つくり上げていけばいいという考え方だからです。

例えば、壱角家のケースでは、横浜家系ラーメンは神奈川県が発祥でありながら、当時都内にあまり浸透していないという市場の未開拓性に将来性を見いだしました。さらに、

収益力が非常に高く、「常習性がある」味であることが、会社にとって非常に大きな可能性を感じ、物件取得のた

め東京チカラめしを買収し、壱角家の店舗展開に至った背景があります。山下本気うどんの場合は、お洒落な内装で価格は安くはないものの、創作うどんに話題性があり、当時駅前になかった「食べに行きたい」と思われるブランド力がありました。そこにブランドの将来性を感じたことが、買収の決断の背景として大きいです。

私たちは、市場環境を見ながら、そのブランドの持つ力がどれだけ発揮できるかというポテンシャルを細かく見ていてます。また、優位性や付加価値を持てるかどうかも非常に大きな課題です。当社は不動産事業の経験から駅前一等地を取得することができる、その立地の優位性に加え、収益性の高い良いブランドを入れれば、さらに収益力が高まります。当社の得意な効率化によって販管費などのコストを抑えることができれば、さらなる利益を生み出すことができるでしょう。

この「立地の優位性」と「合理化の力」を積み上げていく方式によつて、うどんもラーメンも高い利益率を確保しています。現在、原価高騰や人件費高騰で利益の出づらい状況ですが、当社のそうした合理化の力こそが、厳しい市場環境でより活か

されたといつても過言ではありません。

——先ほど、「イマをHAPPYに!」という貴社の理念のお話がありました。買収される側の企業にとつても、単に事業を継続するだけではなく、「ハッピー」になれるという視点は重視されていますか。

当社はM&Aを進めるに当たっては、これまで買収した企業の残った事業をほぼ全て引き継いでまいりました。そのため、もともと働いていた方々がハッピーになるような労働環境や給与体系を整備することを、私たちは常に考えています。

その姿勢を表しているのが、実をいうと「ガーデン」という社名です。ガーデン、すなわち「庭」では多様な草花が根を張り、それぞれが異なる色や形を保ちながらも、一つの景観として調和しています。当社が目指しているのは、まさにそうした組織です。

M&Aを繰り返す中で、当社には価値観が違う人がたくさん集まっています。違う風土で働いてきた方が、ガーデンという会社に入っている以上、価値観を全て一緒に代わりに、ガーデンという会社のルール、そして理念や目標といった項目

的の部分だけは共有しようとしたえています。

とはいっても、私たちには理念を押し付けることはしません。あくまで「こちらも約束をするから、皆さんも守ってください」という姿勢を徹底しています。ここでいう約束とは、当社と組むことで収益力が上がるのですから、以前よりも労働環境が良くなり、給与や賞与も上がるということです。その約束を確実に実行することで信頼が積み上がり、結果として理念への理解が深まり、共感していただける好循環につながっています。

かつては、最初の顔合わせとなる会議で、相手先の社員の方々がこちらを警戒するような雰囲気になる時期もありました。当時はまだM&Aが一般的ではなかったため、そうした反応も仕方のないことだと思っていました。ただ、私たちは業績を良くしたい、そのブランドにさらに成長してもらいたいという純粋な思いで事業の引き継ぎを行ってきました。そして、私たち自身が結果を出し続けてきたことに加え、世の中でもM&Aが経営手法として広く受け入れられるようになり、その流れも後押しして、相互に理解し合える関係性が以前よりもスムーズに構築できる

ようになっています。

——外食業界は、事業をスケールさせるハーダルがこれまで以上に高くなっています。その中で、ガーデン様の存在は、業界にとって確かに希望の光になっていますね。

当社がなぜM&Aを続けているのかというと、働く人を幸せにできる有効な手段の一つであると考えているからです。買収後、労働環境が良くなり、業績が伸び、賞与が出るようになると、社員の方々は自然と笑顔になります。最初はモチベーションの低かった方が、意欲を持つて働くくなるようになることも珍しくありません。こうした変化が生まれることこそ、当社がM&Aに取り組み続けてきた大きな理由の一つです。

私自身、目的が曖昧になれば企業

経営はうまくいかなくなると身をもみ経験してきました。その経験から痛感したのは、「企業には明確な目的が必要である」ということです。同時に、その目的に対してもう一度リーダーとしているうちに、自分自身が覚悟を持って向き合えるかどうかが、企業の成否を左右すると考

えていました。

ガーデンとして掲げている目的は二つあります。一つは、外食業界でナンバーワンの時価総額を達成すること。もう一つは、本当に面白く、

良い労働環境を持つ会社となることです。この二つの目的を決して「ふらさず、そこから逆算して『いま何をすべきか』を考え、目標を設定しながら取り組んできました。

結局のところ、企業には「明確な目的があるか」「リーダーに覚悟があるか」という一つが欠かせません。

どちらかが欠ければ会社はぶれ、うまくいかなくなるでしょう。しかし、この二つが揺らがずに存在すれば、どのような環境変化があつても前に進む力を失うことはありません。これからも揺らがない目的を軸に、外食業界の再生と新たな価値創造に挑み続けていきたいと考えています。

ガーデンの出店戦略

——貴社は「居抜き×一等地」を極めることで、高い投資効率とスピード出店を実現されています。居抜きを最大限に活かす上で、どのような判断基準や戦略的メリットがあるのでしょうか。

一等地は利便性が高く、優位性も非常に高い立地なので、絶対に押さえるべき場所といえます。また、居抜き物件であれば、内装費などの初期コストを非常に抑えることができ

るでしよう。

例えば、「東京チカラめし」や「神戸らんぶ亭」を買収した際には、店舗はカウンター席が中心で、箱のサイズもラーメン店とほぼ同じでした。そのため、これらの居抜き物件を活用して家系ラーメンの壱角家への業態転換がスムーズに進んだ背景があります。居抜きで物件を安く取得できれば、看板の切り替えなどの最小限の内外装工事で済むため、投資額は300万円ほどしか掛かりません。結果として、買取後には一気に何十店舗という規模で業態転換を進めるスピードが生まれました。

ただ、居抜きだから成功するというわけではありません。強いブランドがあるからこそ、居抜きの立地を活かして成果につなげることができるのが実情です。一等地の好立地とブランド力が組み合わさることで、遅くとも半年ほどで投資回収が可能であり、早い場合には3、4カ月で回収できるケースも珍しくありません。壱角家のブランド力と、居抜き×一等地という投資効率の高さが相乗効果を発揮し、極めて高い再生効果を生み出したといえるでしょう。

現在、当社は壱角家や山下本気うどんに加えて、味噌ラーメン専門店の「萬馬軒」など複数のブランドを

展開しています。立地やお客様のニーズに合わせながら使い分けることで、より柔軟かつ精度の高い出店戦略を実現でけています。

——Aが駄目ならB、Bが駄目ならCというように、物件ごとに最適なブランドを選べることが、出店戦略上の大きな強みになつてているのです。

はい、最近では居抜きの中でも特殊な事例として、フードコートでの展開が増えています。フードコートはもともと面積が小さく、客席は商業施設側が提供してくれるため、当社として大規模な改装を行なう必要がありません。結果として初期投資を大きく抑えられる点が非常に大きなメリットです。そのため、フードコートの場合は、先ほど申し上げたよう、3、4カ月で投資回収できるケースも実際にあります。

また、ここ最近は、商業施設からの引き合いも確実に増えています。特に山下本気うどんは39歳以下の女性が6割を占め、SNSでの発信力が非常に強いブランドであるため、「区画にぜひ入ってほしい」という依頼を頂くケースが多いです。

直近では、「柏モディ」(千葉・柏)において、入り口の「顔」となる区画への出店が決まりました。施設側

から直接指名していただいたこともあり、交渉も非常にスムーズに進み、当社としても大きな手応えを感じています。

そもそも現在、建築資材の価格が上がつており、新規で店舗をつくるうとするどどうしてもコストが重くなつてしまい、出店のハードルは以前よりも確実に上がっているのではないかでしようか。そうした環境下において、当社が長年培ってきた居抜き物件を活用するノウハウは、他社との差別化につながっています。今後もフードコートや商業施設の居抜き物件は増えていく可能性が高いです。市場環境を踏まえながら、当社としても積極的に展開していきたいと考えています。

——最後に、今後の成長ビジョンについてお伺いします。これから御社は、どの領域に経営の重点を置き、どのような戦略で事業を展開していくお考えなのか教えてください。

今後についてですが、当社は明確に三つの大きな目標を掲げています。二つは先にお話しした通りです。まず一つ目は、30年代に時価総額ナンバーワンの企業になるということです。これは上場前から逆算してつづいてきた、当社の中心となる成長ビジョンですので、必ず達成したいと考えています。二つ目は、誰もが驚くような、そして働くことがワクワクするような労働環境をつくることです。給与や待遇だけではなく、「この会社で働くことが楽しい」と

大きな成長余地が見込めるでしよう。駅前だけでは100～200店舗程度の規模になりますが、ロードサイドを含めればさらに数百店舗ほど拡大させることも不可能ではありません。ポテンシャルのあるブランドだからこそ、萬馬軒をここまで強いブランドに育てていきたいと考えています。

時価総額ナンバーワンへ世界を視野に描く成長戦略

ロードサイドに関しては、まずは一等地や商業施設での成功例が確実であるため、優先度はそこまで高くはありません。ただ、萬馬軒は、ロードサイドで可能性のあるブランドだと感じています。現在は駅前中心の出店ですが、幅広い層に受け入れられるブランドなので、将来的にはロードサイド展開によって、さらに大きな成長余地が見込めるでしよう。

思つてもらえるような職場づくりを
本気で目指していきます。
三つ目は、日本、そして世界の
人々が知るような“誰もが言えるブ
ランド”を生み出すことです。現在、
山下本気うどんは海外展開の準備を

進めており、タイでシンハー・コー
ポレーションと合弁会社を設立しま
した。26年頃をめどに海外1号店が
開業する予定です。まずはタイを起
点に東南アジアへ事業を拡大し、そ
の後はグローバル展開を本格的に加



速させる計画を立てています。

私たちが目指しているのは、単なる海外出店ではありません。将来的にはマクドナルドやスターバックスのように、世界中の人々が知る「誰もが言えるブランド」をつくりたいと本気で考えています。山下本気うどんにはその可能性があると感じていますし、国境を越えて愛される日本発のブランドとして育てていきたいと思っています。

思ってもらえる会社にしていきたいと考えています。
——外食以外の事業領域についても、M&Aを成長の手段として活用していくお考えはありますか。

事業経営を進める中で、私は外食という枠にこだわりはありません。外食という枠を超えて、ガーデンという企業が社会に広く認知されるレベルにまでブランド力を高めたいといふ思いはあります。将来的には、外食以外の事業を買収する可能性も大いにあるでしょう。外食企業にどまらず、「いろいろな事業に挑戦できる会社」として、ガーデンを成長していきたいと考えています。

ただし、いまのガーデンがあるのは外食業界の皆様のおかげであることも、紛れもない事実です。だからこそ、当社としても外食にしっかりと貢献していきたいという思いがあります。その貢献の一つの在り方が、当社が積み上げてきた成功事例を外食企業の皆様に共有し、参考にしていただこうと思います。ただ考えていましたが、30年代に時価総額ナンバーワンの外食企業へと近づく道筋になるでしょう。

時間軸でいえば、まずは時価総額300億円の達成を早期に実現したいと考えています。これはプライム市場への移行条件の一つでもあるため、近い将来に確実に到達したい目標です。次に、純利益30億円の達成です。外食企業で人気があり一定の評価を得ている企業は、一般的にPER（株価収益率）30倍程度の評価を受けることが多いため、純利益30億円は時価総額1000億円の見通しつつながります。こうした一つ一つの目標を確実に達成していくことが、30年代に時価総額ナンバーワンの外食企業へと近づく道筋になるでしょう。

——外食業界が大きな転換点を迎える時代となり、これからさらにガーデンの「再生力」や「立て直しの強み」が發揮されていくフェーズに入っていますね。

当社の一番強いところは、「失敗した企業をどう再生させるか」という点に特化し、長年にわたって実績とノウハウを積み重ねてきたことがあります。上場後に新規事業を模索する企業は数多くありますが、当社は逆で、創業当初からずっと「再生」を本業として取り組んできました。赤字の店舗を黒字化するという、外食ビジネスの根幹部分に徹底して向き合ってきた経験が、当社の大きな強みになっています。

事業というのは、良い時もあれば悪い時も必ずあります。現在、当社は、計画をどこまで確度高く実行すればいいと考えています。重要なのは、計画をどこまで確度高く実行し、来期の業績に反映できるかという点です。そこをきちんと示すことが、ガーデンという企業の真価が問われる場面になると想っています。

これまでもメディアやセミナーなどを通じて、上場までのプロセスや、その裏にある資金調達の工夫、そして成長につながった具体的な取り組みを発信してきました。ガーデンが実際にやってきたことを伝えることで、そこまで行けるのではないか」と