

平成 16 年度マスターセンター補助事業

メガフランチャイジーに関する調査研  
究  
報 告 書

平成 17 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 東京支部

## はじめに

日本にフランチャイズビジネスが登場して、約40年を経過した。フランチャイズビジネスは、ノウハウを持たない中小小売業者の転業や独立起業者が単独で事業開始するのに比較して、成功率が高く、景気の好調期はもちろん、不況期においても一貫して成長を続けてきたビジネスフォーマットである。

フランチャイズビジネスが日本に登場してからの約30年間は、本部は大きく、加盟店は零細であるとか、本部は強者、加盟店は弱者であるというイメージが一般的であった。しかし、現在では時間・人材・経費を投下してゼロからノウハウを開発するよりも、既に成功が検証されたノウハウを導入するというフランチャイズチェーン加盟により発展することが有利であるとして、この方式を基本戦略にする企業が増加している。いわゆるメガフランチャイジーとかマルチフランチャイジーと呼ばれる企業である。これらの企業は、店舗運営ノウハウや売上高・利益面でもフランチャイズ本部以上の力を持つ者も出現し、加盟店でありながら株式公開企業もでてきて、フランチャイズビジネスに対するイメージも大きく変わってきた。

メガフランチャイジーは、ノウハウ開発は本部に任せ、自社は店舗運営に徹するという考え方で、企業の役割分担を明確にしているという特徴があり、フランチャイズ業界に限らず、製造業を始め様々な業種・業態の経営戦略の参考になると考える次第である。

しかし、メガフランチャイジーについて、公平な立場から調査・研究をし、公表された書籍や研究書は皆無に等しい現状である。

そこで、我々は、メガフランチャイジーの経営者・幹部に対するヒアリング調査と公開企業の財務分析を通じてメガフランチャイジー業界の実態を把握する研究を行った。

しかし、調査・分析期間の短さ、ヒアリング企業数の少なさや基礎資料の不足により、必ずしも期待通りの成果は得られなかったかもしれない。ただし、メガフランチャイジー業界の実態の一端は把握できたと考えている。今後、大方のご批評を頂き、さらに精度の高い、メガフランチャイジー業界の調査・分析並びに把握にチャレンジしたいと考えている。

平成17年1月

(社)中小企業診断協会 東京支部

フランチャイズ研究会

会長 杉本 収

同 メガフランチャイジーに関する調査研究委員会

委員長 伊藤 恭

# 目 次

はじめに

第1章 本調査・研究の概要	1
1. 本調査・研究の目的	1
2. 本調査・研究の実施要領	3
第2章 わが国フランチャイズビジネスにおけるメガフランチャイジー	6
1. わが国フランチャイズ発展の歴史	6
2. フランチャイズとは何か	7
3. 初期メガフランチャイジーの登場	8
4. メガフランチャイジーの類型	12
5. 新世代メガフランチャイジーの登場	15
第3章 メガフランチャイジーを検証する	17
1. メガジーが加盟するチェーン本部の特性	17
2. 成長のステップ	19
3. 成長の要因	21
4. 株式公開メガフランチャイジーの財務分析	24
第4章 メガフランチャイジー取材調査結果	45
1. 株式会社近藤組	45
2. 株式会社さわやか	48
3. 株式会社セント・リングス	51
4. 第一フードサービス株式会社	54
5. タニザワフーズ株式会社	57
6. 豊田産業株式会社	60
7. 株式会社フジタコーポレーション	63
8. メガエフシーシステムズ株式会社	66

おわりに

## 第1章 本調査・研究の概要

### 1. 本調査・研究の目的

我が国フランチャイズ・ビジネスの発祥は1963(昭和38)年7月の(株)ダスキン「愛の店」と言われている。我が国経済が敗戦からの復興をはたし、高度成長のシンボルである東京オリンピックが開催される前年のことである。

その後40年が経過し、経済成長と共にフランチャイズ・ビジネスは大きな発展をとげている。(社)日本フランチャイズチェーン協会の調べによれば、2003年度のチェーン数は1074、売上高は17兆8,686億円に達している。最近では、不況によるGDPのマイナス成長や経済の停滞傾向が続いているが、フランチャイズ・ビジネスは一貫して成長を続けている。2005年度の国家予算(一般会計)が82兆円程度であることを考えると、フランチャイズのビジネス規模は我が国経済全体の中でも大きな地位を占めていることは万人が認めるところであろう。

図表1-1-1 フランチャイズ・ビジネスの現状

	チェーン数		店舗数			売上高(単位:百万円)	
	チェーン数	増減	店舗数	前年増減	前年比	売上高	前年比
総計	1,074	9	220,710	5,000	102.3%	17,868,851	102.9%
小売業	341	3	79,498	2,296	103.0%	11,912,126	102.3%
(うちCVS)	33	-4	41,114	470	101.2%	7,195,128	100.6%
外食業	427	10	53,322	2,103	104.1%	3,736,077	103.6%
サービス業	306	-2	87,890	601	100.7%	2,220,647	104.8%

店舗数は各チェーンの加盟店・直営店数の合計、売上高は加盟店・直営店の店舗末端売上高。CVSはコンビニエンスストアの略  
数値は2003年度、(社)日本フランチャイズチェーン協会公表資料

このようなフランチャイズ・ビジネス発展の歴史の中で、近年、大きな役割を果たしているのがメガフランチャイジーと呼ばれる企業群の存在である。

メガフランチャイジー企業とは、フランチャイズ加盟を企業の成長戦略とする企業である。後述するが、我々はメガフランチャイジーを、加盟店舗数30店舗以上または売上高20億円以上の規模のフランチャイジーと定義し、調査研究を進めた。中には株式を公開しているメガフランチャイジー企業も存在し、その数は10社を超えている。

メガフランチャイジー企業は加盟したチェーン本部と一体となり、多店化を通じて当該チェーン成長の原動力となってきた。また、優秀な加盟店として消費者からの支持を得て、フランチャイズが世の中から認知されるための一翼を担った。さらには、我が国フランチャイズ・ビジネスの発展にも、大きく寄与したということもできるだろう。

本報告書では、メガフランチャイジーと呼ばれる企業群の実態を様々な視点からあきらかにしている。本報告書作成にあたっては、当委員会のメンバーが日本各地のメガフランチャイジー企業を実際に訪問し、現在に至るまでの成長過程をつぶさに取材し、その成功要因を分析した。また、株

式を公開しているメガフランチャイジー企業6社をピックアップし、成長性や収益性をはじめとする財務分析を行った。さらには、メガフランチャイジー企業誕生の歴史的背景も明らかにし、これから生まれるであろう新しいタイプのメガフランチャイジー企業の形態についても考察している。

メガフランチャイジー企業はフランチャイズ・ビジネスにおける成功者である。だが、メガフランチャイジー企業は初めからメガフランチャイジー企業であったわけではない。言うまでもなく、どのメガフランチャイジー企業も1店舗から始まり、現在の姿に成長したのである。そして、現在にいたるまでの道程は決して平坦なものではなかった。多くの失敗の上に、今日の成功があるといってもよいかもしれない。

我が国経済はようやく一部に明るさが見えはじめたが、失業率は依然として高水準であり、企業のリストラも続いている。多くの中小企業の業況感は依然として厳しい状況にある。このような状況の中で、自分自身の将来を切り開くためにフランチャイズを活用して事業を起そうと考える創業者や、現状の閉塞感を打破するためにフランチャイズに活路を求める中小企業者も増えている。また、すでにフランチャイズ・ビジネスに参入し、更なる発展を目指している企業家も数多く存在するだろう。

本報告書はそのような方々に対し、夢と勇気を与えることが出来るものと考えている。あるいは、輝かしい未来への羅針盤の役割を果すことができるかもしれない。同時に、フランチャイズ・ビジネスで成功するためには並々ならぬ努力が必要で、安易な気持ちでは決して成功はおぼつかないことも示唆している。

## 2. 本調査・研究の実施概要

### (1) 委員会の設置

本調査・研究の実施にあたっては、(社)中小企業診断協会東京支部フランチャイズ研究会のメンバーにより、「メガフランチャイジーの実態に関する調査研究委員会」(以下、「委員会」)を設置し、本委員会の討議を通じて成果をまとめた。委員会のメンバーは以下のとおりである。

図表 1-2-1 当委員会メンバー一覧

氏名	所属支部	所属支会
安藤 素	東京支部	城東支会
池田 安弘	東京支部	城東支会
伊藤 恭	東京支部	城西支会
大野 敏夫	東京支部	中央支会
大橋 美香	東京支部	中央支会
黒川 孝雄	東京支部	三多摩支会
杉本 收	東京支部	城南支会
田沼 茂一	東京支部	中央支会
中村 正士	東京支部	三多摩支会
三浦 紀章	東京支部	中央支会
秦 元規	東京支部	城南支会
松井 正明	東京支部	城南支会

名簿は50音順 印は委員長

### (2) 実施概要

#### 研究実施スケジュール

「図表 1-2-4 研究スケジュールの概要」の通り、委員会の開催、ヒアリング調査の実施、及び報告書の作成差作業を実施した。なお、各実施項目の内容は、次頁の通りである。

図表 1-2-2 研究スケジュールの概要

実施項目 / 月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
委員会の開催								
取材調査の実施				←→				
報告書の作成					←→			

は委員会の開催

### 委員会の開催

本委員会は合計5回の会議を開催した。開催日、会場は以下のとおりである。委員会では基本方針の確認等を行い、詳細については電子メールを使って議論を重ねた。

図表 1-2-3 委員会開催日程

回	開催日	場所
第1回	7月17日(土)	東京都中央区人形町区民館
第2回	9月16日(水)	東京都中央区人形町区民館
第3回	10月21日(水)	東京都中央区人形町区民館
第4回	11月18日(水)	東京都中央区人形町区民館
第5回	12月18日(土)	東京都中央区佃区民館

### メガフランチャイジー企業への訪問調査

我が国のメガフランチャイジー企業の中から代表的な企業をリストアップした。ついで取材先のメガフランチャイジー企業にアポイントをとった上、実際に訪問して取材した。取材したメガフランチャイジー企業は以下のとおりである。

尚、(株)近藤組及び(株)セント・リングスは関連会社を除く単体においては、現在のところ、本調査におけるメガフランチャイジーの定義(30店舗以上または売上高20億円以上の規模のフランチャイズ加盟店)に該当しない。しかしながら、資本系列を同一とする関連企業を含めると、メガフランチャイジーの定義に合致する。2社は本研究に欠かせない第二世代(内容については第2章を参照)フランチャイジー企業であることから、委員会における討議の結果、メガフランチャイジー企業として研究対象とした。

図表 1-2-4 取材先メガフランチャイジー企業一覧(50音順・敬称略)

企業名	本社所在地	取材対応者	役職
株式会社近藤組	三重県桑名市	近藤浩之	代表取締役社長
株式会社さわやか	東京都中央区新川	小林政二	営業統括担当取締役
株式会社セント・リングス	静岡県御殿場市	青木謙侍	代表取締役社長
第一フードサービス株式会社	青森県八戸市	長谷川博郁	代表取締役社長
タニザワフーズ株式会社	愛知県岡崎市	常盤勝久	執行役員
豊田産業株式会社	愛知県刈谷市	豊田偉久	取締役外食事業部長
フジタコーポレーション株式会社	北海道苫小牧市	藤田博章	代表取締役社長
メガエフシ システム株式会社	神奈川県相模原市	中島康博	代表取締役社長

## 調査項目

### 1) 企業概要に関する基礎データ

企業の概要をつかむための基礎的データを調査した。主な項目は、本社所在地、代表者名、創業年月日、資本金、売上高、社員数、フランチャイズ事業内容、フランチャイズ以外の事業、事業エリアである。

売上高はフランチャイズ関連売上とそれ以外の売上に分けて調査した。社員数は正社員とパート・アルバイトのそれぞれの人数、フランチャイズ事業内容では、具体的に加盟しているチェーン名と店舗数及びそれぞれの売上高も調査した。

### 2) 企業の沿革

企業がこれまで歩んできた経過を調査した。主な調査項目は、会社の歴史、社長の経歴、フランチャイズ加盟を考えた理由、最初に加盟したフランチャイザーの選択理由、第2（以降）のブランドが必要と感じた理由、第2（以降）のブランドを選択した理由である。

会社の歴史では、当該企業が全くの創業企業であるのか、あるいは別に親会社がある子会社であるのか、別事業のための分社であるか等が明らかになるように努めた。チェーン選択の基準についても、メガフランチャイジーとして独自の判断基準があるのかを注視した。

### 3) メガフランチャイジーとして成功した道筋

主な調査項目は成功要因、年度別加盟店増加（もしくは撤退）の歴史、人材の育成方法や人材の採用方法、業種選択の基準、加盟チェーン選択の基準である。とくに、成功要因については本報告書の根幹をなす部分であるため、とくに念入りに取材した。

### 4) 他のメガフランチャイジーと異なる特徴について

メガフランチャイジー企業の経営者に、自社の特徴について聞いた。具体例として、人材育成戦略、戦略的組織構築などである。

### 5) 企業の目指す今後の戦略

株式の公開、目標となる店舗数・売上高、として成長する等、それぞれの企業の今後の戦略についた目標を聞いた。

## 第2章 わが国のフランチャイズ・ビジネスにおけるメガフランチャイジー

### 1. わが国フランチャイズ発展の歴史

わが国において「フランチャイズ」とか「フランチャイジング」という用語が使用されたのは1956（昭和31）年に設立された東京コカコーラ・ボトリングである。この時代は第2次大戦が終わり、10年を経過して、経済白書は「もはや戦後ではない」と喝破し、わが国の船舶製造量が世界一に達した年であり、戦後の混乱期から抜け出して、日本経済が製造業で世界に向けて発展することを予感させる時期であった。

わが国のフランチャイズ発展の歴史を、いくつかの項目に分類して、以下に解説する。

#### （1）「製品・商標型フランチャイズ」の登場

コカコーラは「製品・商標型フランチャイズ」として、日本のフランチャイズの歴史から除外されるのが常であるが、元KFC社長大河原毅氏が「フランチャイズといえば日本ではコカコーラであった。日本コカコーラ社からは、フランチャイズについて多くのことを学んだ。例えば、直営店は関東と関西を押さえることが大切だと教えられた」と述べている。確かに、「製品・商標型フランチャイズ」は日本のフランチャイズの歴史からは抹消されているが、僅かに交錯点があったことは記録されてよいことである。

#### （2）導入期

わが国において「ビジネス業態型フランチャイズ」を導入したのは1963（昭和38）年7月の（株）ダスキン「愛の店」と、10月の（株）不二家の洋菓子店が先陣を切ったといわれている。

これらはアメリカのフランチャイズ・ビジネスの実績の上に展開されたものであったが、フランチャイズのコンセプトは現在のように明確なものではなかった。

日本フランチャイズチェーン協会の年表によれば、1965年から67年にかけて白洋舎、養老の瀧、山田うどん、8番ラーメン、どさん子等がフランチャイズ展開を始めた。

#### （3）外食における外資の導入と本格的フランチャイズの上陸

1969（昭和44）年2月に第2次資本の自由化が行われ、外食の分野では100%自由化された。外資の自由化はアメリカを中心に、1970年代になると一斉に我が国の企業と提携を始めた。

ケンタッキー・フライド・チキン（KFC）、ミスタードーナツ、マクドナルド、ダンキンドーナツ、ピザハット、31アイスクリーム、シェーキーズ等が続々登場した。

#### （4）コンビニエンス・ストアの台頭

コンビニエンス・ストアは1969年頃から誕生していたが、イトーヨーカドーが別会社ヨークセブン（後のセブン-イレブン・ジャパン社）を設立し、「セブン-イレブン」を1974（昭和49）年5月に東京都江東区豊洲に第1号店を開店したが、これが契機になり、次々とコンビニエンス・ストアが展開されるようになった。

## (5) フランチャイズ時代の到来

### 日本フランチャイズチェーン協会の設立

1972(昭和47)年2月に(社)日本フランチャイズチェーン協会が設立された。同協会は、その後数年間のうちに、フランチャイズ・システムの普及と基盤作りをおこなった。

### 法律等の制定

1973(昭和48)年9月、中小小売商業振興法が成立した。この法律はフランチャイズ・システムのほかにボランタリー・チェーンも含んでおり、流通を合理化、近代化するために「高度化事業」を認定して、各種助成を行おうとするものであった。他方でフランチャイズ・システムについては7項目にわたる開示義務を負わせるものであった。フランチャイズに関する開示義務を1973年に法律化したことは、世界的に見て最も早い法制定であり、アメリカ・カリフォルニア州の「フランチャイズ投資規制法」の制定が1970年であったことから、日本の先進性が伺える。

公正取引委員会は、1983(昭和58)年9月に「フランチャイズ・システムに関する独占禁止法上の考え方」と題してフランチャイズ・システムに関するガイドラインを公表した。

## (6) フランチャイズ・システムの発展期

1985(昭和60)年ころから日本のフランチャイズ・ビジネスは発展期に入り、店舗数も売上高も大幅に増大した。1985(昭和60)年にはシステム数596、店舗数89,267店、売上高4兆5153億円に達し、以降平成元年まで毎年約1兆円ずつ売上高を増大させている。日本経済がバブルの崩壊に苦しんでいる1992(平成4)年から1996(平成8)年までの間も、再び毎年1兆円ずつ売上高を伸ばしている。

2003(平成15)年度の総売上高は17兆8689億円に達し、各方面からフランチャイズ・システムに対する関心が高まっている。

## 2. フランチャイズとは何か

ここまでは、フランチャイズという言葉の特段の定義をしないで使用してきた。(社)日本フランチャイズチェーン協会の定義が一番普遍的であるが、これをもっと具体的にまとめれば、次のようになる。

「フランチャイズとは、ある事業者(フランチャイザーという)が、他の事業者(フランチャイジーという)に対し、定型的な契約により継続的に付与するライセンスであり、次の要素を含むものをいう。

フランチャイザーはフランチャイジーに対して事業の象徴となる標識と経営のノウハウを提供して、対象となる事業につき指導・援助を行う。

フランチャイジーは事業に必要な資金を投下して、フランチャイザーのコントロール下に入る。

フランチャイジーはフランチャイザーに対価を支払う。

両当事者は独立した事業者である。

換言すれば、フランチャイズ()は、フランチャイジー（加盟店）に対して、以下を与えることである。

営業の象徴となる商標の使用を許諾する。

経営のノウハウを与える。

継続的に指導する。

これらに対する対価として、加盟店はに次のものを支払う。

加盟時に一時金として加盟金を支払う。

加盟期間中は毎月指導料を支払う。

以上の関係を定型的な契約書に調印して、継続的な関係を続けるものである。

### 3. 初期メガフランチャイジーの登場

#### (1) メガフランチャイジーの定義

メガフランチャイジーとは明確な定義があるわけではない。商業界別冊「ビッグチャンス」(2000年7月号)の用語定義集で、我々フランチャイズ研究会は次のように定義し、発表しており、概ね世間に受け入れられているようである。

「メガフランチャイジーとは、フランチャイジーが多数(通常30店舗以上)の店舗を経営しているか、または、フランチャイジーとしての売上高20億円以上の規模のフランチャイジーをいう。中小企業の多角化、拡大化の手段として注目されている。」

従って、加盟するは単一のこともあれば、複数と契約することもある。複数と契約する加盟店のことをマルチフランチャイジーと呼ぶこともある。

従来、フランチャイズ・システムはフランチャイザーが大きくて、フランチャイジーは脱サラもしくは商店の業態転換程度に考えられて、小さな弱い存在と考えられてきたが、メガフランチャイジーの登場によって、中堅、中小企業の経営拡大戦略と考えられるようになった。

#### (2) 初期メガフランチャイジーの登場

メガフランチャイジーは比較的新しい言葉であり、日本における発生の歴史は明らかではない。あえて、初期のメガフランチャイジーの登場を探れば、タニザワフーズの歴史になるであろう。

第4章の取材調査結果にもあるが、タニザワフーズの原点は、先代社長が設立した谷澤莫大小工業であり、その後谷澤ニット商事に社名変更している。

1970年代前半は、石油危機や安価な輸入商品の流入などにより、繊維産業は低落傾向にあった時期であった。現社長の谷澤憲良氏は、1969年に大学を卒業して谷澤ニット商事に入社した。同氏は

繊維産業の前途を探るため先輩企業の中でモデルに足りる企業を探すため全国各地を尋ねたが、自分の理想とする繊維会社は見つからなかった。繊維だけで生き抜くことは出来ないと考え、1972年に不動産事業を別会社で発足させたのである。

1974年に、名古屋のステーキチェーン「あさくま」がフランチャイズで岡崎に出店するというニュースが不動産業者に流れてきた。そこで、1975年（昭和50年）に谷澤ニット商事の工場の一部を「あさくま」のレストランに転換したが、同年7月のオープン月には3000万円の売上高で、それは現在の貨幣価値で言えば1億円程度の売上となり大成功となった。「あさくま」に続いてハンバーガーの「ロツテリア」のフランチャイジーとなり、好業績を残した。

不動産業と飲食業を経営した経験から、やはり繊維産業には前途がないと思い、78年7月に社名を「タニザワフーズ」に変更して繊維産業から完全撤退、飲食業フランチャイジーへの業態転換を行った。同社は、日本でメガフランチャイジーとして、業態転換を行った第1号であり、初期段階のメガフランチャイジーの登場である。

わが国のメガフランチャイジーの歴史（特に飲食業）を調査してみると、第1期のメガフランチャイジーは、ケンタッキーフライドチキン、吉野家、ミスタードーナツの3チェーンのいずれか、もしくは、その中の2チェーンの加盟店となり、大きく成長した歴史がみられるので、上記3社のフランチャイジー政策について検討してみる。

### （3）ケンタッキーフライドチキン（KFC）の加盟店政策

KFC前社長の大河原毅氏から、直接承った話しを紹介する。

1970年（昭和45年）に三菱商事が米国KFCとの合弁会社を作り、KFC1号店を同年11月に開店した。郊外店であったため、全く不振であり、1日7千円という売上高の日が続いたという。

同社が日本でフランチャイズを始めた時、本部の方針として、ロイヤルティーや食材代を確実に支払ってもらえる事業者を選んだとのことである。つまり、当時、KFC事業は簡単には軌道に乗りにくかったが、赤字でも我慢できる地域の優良法人を加盟店に選んだという経緯がある。植林、材木業のように投資後40年はお金が入らないという事業を営んでいる企業を選んだとのことである。例えば、北海道の伊藤組や中国地方の田部氏とかの山林王を選んだ。また、東武鉄道グループの根津氏、東急電鉄グループの五島氏など有力者を加盟店に選定していった。加盟店を有力企業に絞り、複数出店を促す方式を採用したのである。

エリア方式は採用せず、全国どこでも出できる競争戦略も、KFCの発展には効果があった。その結果、1990年には加盟店は43社、1社平均15店となった。現在は69社で、フランチャイズ店は全国で803店である。従って、1社平均12店である。

大河原氏の説明や佐藤昂氏の著作から考察すると、KFCの加盟店政策は最初から多数店舗の出店能力のあるフランチャイジーを選択して加盟させたため、おのずとメガフランチャイジーを生む土壌ができたのである。

富田会長(当時)は、雑誌で次のように説明している。「オーナーが増えるとコントロールが難しくなる。管理費もかさむ。またKFCの理念を理解してもらうには、多数よりも少数の方が良いことは明らかである。もう一つの理由は、やはり事業としての面白味は5店以上ないと十分出てこない。働く意欲もかきたてられない。これは最初から戦略としてやってきたものである。」(「月刊食堂」より)

アメリカでも南カリフォルニアのコリンフーズ・インターナショナルはKFCのエリアフランチャイジーであり、直営で300店のKFC店舗を経営しているメガフランチャイジーである。また、ハーマンマネジメント社と言う初期のフランチャイジーはKFC店を300店経営しているそうである(佐藤昂氏の著作より引用)。日本KFCの初期の指導者たちは、アメリカのKFCの成功を見て、加盟店政策でも同じ方法を採用したのである。

#### (4) 吉野家の加盟店政策

吉野家の歴史は、1899年(明治32年)に当時、東京都中央区日本橋に会った魚市場において個人商店とした創業した時点まで遡る。しかし、企業としての実質的スタートは1958年(昭和33年)に資本金100万円で株式会社吉野家を設立した時点である。当時は、新橋にて営業する一牛井店であった。昭和30年代前半の新橋駅界隈は、まだ戦後の闇市のイメージを引きずった雑然とした町であった。屋台や一杯飲み屋の立ち並ぶ新橋駅周辺の飲食店の多くは「うまい、安い、速い」が求められていた。吉野家もその典型的な一つで、どんぶり汁で汁かけ飯をカウンターでかき込む姿は、この街の飲食店では珍しいものではなかった。

1973年(昭和49年)、フランチャイズ1号店を神奈川県小田原市に開店し、吉野家のチェーン展開をスタートする。当時社長の松田瑞穂氏は生業から出発した飲食店の社長としては非常に近代的・合理的経営を志向し、チェーンの情報をオンライン化するなど吉野家を近代的な外食業に脱皮させるべく経営努力を図った。

フランチャイズ2号店は、横浜の関内店であったが、この店から「業務委託システム」の導入、つまり、オーナー会社は店舗の内装、外装、厨房機器のすべてを用意して、店長や従業員は吉野家が派遣するシステムが採用された。なお、この2号店は、経営が軌道に乗り繁盛店となった。

1974年は第一次石油ショックの年であり、高度成長が行き詰まり、巷に不況風が吹き始めた時である。吉野家はこの不況を食うかのように多店舗化を断行していった。これは、不況によって行き場を失った地主たち資産家が、吉野家の委託経営に集中したせいである。5千万円投資しても5年でもとが取れる(当時)うまい話に、地主たちが飛びついたのである。(柴田書店刊「吉野家再建」より引用)

この「委託経営システム」によって、資産家が吉野家の加盟店(店舗運営は吉野家が行う)になり、1社が多数店舗を展開する原型ができたのである。

また、吉野家の複数出店加盟店とともに、既にKFCで多店舗化を始めた企業が第2の柱事業と

して吉野家の加盟店となり、その多店舗化政策乗り出した事例も多い。代表的な事例は愛知県岡崎市のタニザワフーズである。

寿司や弁当と比べ、牛丼は古くから幅広く日本人に利用されていた食事とはいえない。もし吉野家がチェーン展開していなければ、牛丼という食べ物は一般的になっていなかったかもしれない。企業によって新たな業態が確立され、チェーン展開を行ったという意味で、吉野家はマクドナルドやKFCに匹敵するブランドといえる。

1980年に吉野家は倒産したが、西武グループの支援を得て、1990年に店頭市場に公開を果たし、2000年には東証1部に上場した。

現在吉野家の加盟社数は60社程度、加盟店舗数は約360店（平均6店舗加盟）である。

#### （5）ミスタードーナツの加盟店政策

ダスキンは1970（昭和45）年1月に、アメリカのローカル企業であった「ミスタードーナツ」（本社・ボストン）と契約して、日本全土のマスターフランチャイズ権を購入し、翌年の1971（昭和46）年4月に、直営1号店を大阪府箕面市にオープンした。

第1回のミスタードーナツ加盟店募集のための事業説明会は1971（昭和46）年10月に2泊3日で行われた。2泊3日といえば一般のフランチャイズチェーン募集の説明会にしては長い。それは1日目にダスキンの経営理念、2日目にミスタードーナツの店舗視察、3日目にミスタードーナツとアメリカのファストフード業界、そしてフランチャイズの仕組みを説明するなど、極めて豊富な内容を持っているためである。主としてダスキンの加盟店を中心に加盟募集を行い、また「商業界」の主催するゼミナールで知った人達を中心に呼びかけが行われ、集まった人たちが、25社、50人と記録されている。

この第1回の事業説明会で分かる通り、既にダスキンの加盟店として成功して、第2の事業の柱を求めている人達が参加しているので、単なる脱サラや商店主の事業転換ではなく、新規事業としてミスタードーナツを考える人達の集団である。当初からダスキンは「ミスタードーナツ」を複数出店して、事業として成立させるビジネスとして考えていたのである。

現在、ミスタードーナツの加盟社は約220社、加盟店数は約1230店舗であり、1社当たりの加盟店数は平均6店舗である。

#### （6）その他のフランチャイズ

メガフランチャイジーを多数輩出しているフランチャイザーとして、オートバックス、T S U T A Y A、ブックオフ、ハードオフ等が著名である。いずれも初期投資額が大きく、個人加盟よりも法人加盟が多く、複数出店を側も薦めているチェーンが、メガフランチャイジーの柱となる事業として選ばれているのは当然のことであろう。

#### （7）初期メガフランチャイジーの存在感

フランチャイズ・ビジネスが広く社会的認知を受け、新規事業の開発、商店主の事業転換、脱サ

ラの対象として認識されるようになったのは、おそらく1980（昭和55）年頃であろう。「フランチャイズシステムの経営近代化について」という優れた提言が取りまとめられたのは1982（昭和57）年7月5日であり、この頃からフランチャイズ・ビジネスが、独立起業、事業転換の有力な手段として社会から認められたと言えよう。

この1980年頃には、まだメガフランチャイジーという用語はなかった。しかし、愛知県のタニザワフーズやチタインターナショナル等の事例により、中小企業及び中堅企業が大型加盟店として事業再構築を行う有力手法として、フランチャイズ・ビジネスが一部から認められるようになったのである。

しかし、フランチャイズ本部側は、既に述べたKFC、吉野家、ミスタードーナツ、オートバックス、TSUTAYA等を除いては、加盟店の多数店舗展開には無関心であり、ましてマルチフランチャイジーとして、多数のブランドの加盟店になることについては否定的な意見さえあった。

これは、当時力を持ち始めたコンビニエンス・ストアが必ずしも複数出店を好まず、1店舗を夫婦二人で運営する生業スタイルが一番似つかわしいと考えた節があるからであり、今でもセブンイレブン・ジャパン社は他のフランチャイズに加盟することを正式には認めていないそうである。ただ、現実には多数のアントレプレナーは契約主の名義を奥さん名義にする等の方法によりマルチフランチャイジー化しており、コンビニだけ例外ということは事実上不可能になっている。

#### 4. メガフランチャイジーの類型

メガフランチャイジーを類型化すれば、様々な類型化ができるが、本研究の目的に照らして、メガフランチャイジーの経営内容に限定して論じて見る。

##### (1) 単一本部加盟と複数本部加盟

メガフランチャイジーは、単一本部加盟と、複数本部加盟（多数本部加盟と言い換えても良い）に二分類することができる。

単一本部加盟の事例としては、「かんなん丸」（大庄）、「シー・ヴィ・エス・ベイエリア」（サンクス）、「ナック」（ダスキン）、「アイエー」（オートバックス・セブン）等が上げられる。「かんなん丸」に関しては複数ブランドを展開しているが、本部である株式会社大庄と株式会社イズ・プランニングは同系列企業と判断し、「かんなん丸」は単一本部加盟グループに分類した。

これに対して、複数本部加盟は、上記以外の調査企業（例えばタニザワフーズ等）すべてが該当する。

単一本部加盟に株式公開グループが多い事は、事業の効率性、本部との良好なコミュニケーション、本部からの各種支援等が考えられるが、詳しい事情は分からない。

これに対して、複数本部加盟メガフランチャイジーが、複数本部加盟を展開する理由は明確である。例えば「メガエフシーシステムズ」の中島社長はリスクの分散、事業ポートフォリオの構築、

物件の有効活用、複数本部加盟によるドミナント出店の可能性等を掲げており、若い日に吉野家の社員であった倒産経験が生かされている。

### (2) メガフランチャイジー特化型と自社ブランドの育成型

メガフランチャイジーに特化するタイプ(例えばタニザワフーズ)と、併せて自社ブランド育成の2本柱で事業構築を考えるタイプである。

およそ、メガフランチャイジーを目指して成長する過程で、自社ブランドの育成を考えない経営者はいないであろう。しかし、メガフランチャイジーと自社ブランドの育成を両立させて成功している事例は極めて少ない。メガフランチャイジーとしての成功要因と、自社ブランドを育成して、更にはフランチャイズ化する能力とは別個であるかもしれない。

例えば、「さわやか」はKFCのメガフランチャイジーであると同時に、1984年にイタリアンレストラン「ポナペティート・パパ」を自社開発し、KFC笹塚店の入店するビルに複合出店した。3店ほど開店しているが、業績はパットしないそうである。

例外的に成功しているのは、北海道のフジタコーポレーションで、自社ブランドのブック・ネット・ワン(11店舗、リサイクル中古本の店)とネット・ワン(2店舗、中古品の販売・買取り)の2ブランドが成功している。

自社ブランド開発の理由は「フランチャイズ加盟では事業内容が統一されるため、独自の行動が制約される。本部の考え方、指導力、開発力によって、売上高が左右される」「将来、従業員の独立希望者には自社ブランドをフランチャイズ化して、独立資金の面倒まで見る」という理由であり、独自の経営観が働いている。

また、今回取材の対象から外れているが愛知県春日井市に本社を構える「チタカインターナショナル」はケンタッキーフライドチキン35店、ミスタードーナツ15店のメガフランチャイジーであるが、一方で「とんかつたか」を15店舗フランチャイズ展開すると同時に、直営で「パステル」というパスタとデザートショップ100店舗を展開しており、パステルの売上高は年商130億円、売れ筋の「なめらかプリン」は、パステルの売上高の半分を占めており、中堅企業として大成功している事例である。

### (3) 同業種選択型と異業種選択型

例えば、飲食業に特化して、多数ブランドのフランチャイズに加盟してメガフランチャイズ化していったタイプとして、メガエフシーシステムズが挙げられる。吉野家を中核にして、モスバーガー、サンマルク、高田屋、牛角など飲食事業に特化している。

これに対して、飲食業と同時にサービス業、小売業のフランチャイズにも参加しているタイプである。例えば、北海道のフジタコーポレーションはミスタードーナツ、おむらいす亭等を中心に飲食事業を得意とするが、一方TSUTAYA6店舗を展開しており、異業種選択型メガフランチャイジーである。

最近は、セント・リングスのように学習塾（明光義塾）に加盟して、その方面でも多数店舗を展開する事例も増加している。

今後を展望するならば、特定業種に特化するだけでなく、異業種にも参入する事例が増大するであろう。

#### （４）生き立ちによる分類

##### 分社化、子会社化でスタートしたタイプ

この類型は多い。「さわやか」「フジタコーポレーション」「第一フードサービス」「大和フーズ」等であり、本業を補完するような目的で設立して、メガフランチャイジーに成長した事例である。

##### 既存事業との併用型

比較的少ないが、取材した範囲では豊田産業、近藤組等が既存事業を発展させながら各種フランチャイズに参加して、メガフランチャイジー化した事例である。但し、豊田産業のように、飲食事業で成功したら分社化する構想もあり、既存事業とフランチャイジーの並存は、メガフランチャイジー化すると労務管理の面（例えば就業規則・賃金体系等）でも、困難になることが考えられる。

##### 全面転換型

既存事業を全面的にフランチャイジー事業に転換する事例であり、取材した範囲では「タニザワフーズ」が好例である。今後、中堅・中小企業のフランチャイジー化が進行すると、このパターンが一番大きくなると想定される。

##### エリアフランチャイザーからメガフランチャイジーへの転換型

エリアフランチャイザーからスタートしてメガフランチャイジー化した事例も多い。「ほっかほっか亭」のエリアフランチャイザーであった「ハークスレイ」と「プレナス」は、エリアフランチャイザーから出発してメガフランチャイジー化し、現在は東証１部に上場する企業である。

特に（株）プレナスは、「ほっかほっか亭」も吸収して、メガフランチャイジーというよりもフランチャイズ本部の側面が強い。東証１部に上場する外食企業の中でも、経常利益額は147億縁（2003年度）で（株）すかいらーくに次いで第2位であり、売上高対経常利益率でも12.6%で第4位、（株）ハークスレイは31億円で17位、売上高対経常利益率は12.1%で第6位である

その他、（株）シー・ヴィ・エス・ベイエリア、（株）プライム・リンク等エリアフランチャイザーからメガフランチャイジー化して、株式公開している事例である。

（「フランチャイズ・エイジ（社団法人日本フランチャイズチェーン協会）2004年11月号」、「飲食店経営（株式会社商業界）2004年9月号」より引用）

##### ゼロからのスタート型

脱サラもしくはゼロからスタートして、メガフランチャイジー化した稀有の事例としては、「セント・リングス」がある。

フランチャイズとは個人の起業の手段として広く世界に流布した経営手法であり、今後も個人のフランチャイズ化が伸展することが、日本経済の活性化につながるものである。個人経営のフランチャイジーから、メガフランチャイジーが生まれるジャパン・ドリームが、起業に燃える若者に大きな勇気と夢を与えることは、想像に難くないものがあるだろう。

## 5. 新世代メガフランチャイジーの登場

### (1) 現在のメガフランチャイジーの存在感

メガフランチャイジーがマスコミを含めて、多くの加盟店やの興味を引くようになったのは、1995年（平成7年）以降であろう。日本経済がバブルの崩壊の中で自信を喪失しかけている中、フランチャイズ業界の売上は毎年1兆円ずつ増加し、その中で成長したメガフランチャイジーの存在感が強まった時代である。なお、メガフランチャイジーという言葉が新聞や雑誌に掲載されるようになったのは、2000年以降である。

現在のフランチャイザーの多くは飲食業を中心に、メガフランチャイジーの取り込みに懸命であり、メガフランチャイジーの発言力や影響力も大きくなっている。また、行政サイドでも、メガフランチャイジーに対して興味を示している。

しかし、メガフランチャイジーに発展するほどの企業は、次のことを理解・実行したことにより成長を果たしていることを忘れてはならない。つまり、周囲の意見に左右されることなく、自らの果たすべき役割をきちんと認識している。また、フランチャイズ・ビジネスとは、本部と加盟店のコラボレーションの結果として、顧客満足度を高める仕組みであることを理解している。さらには、本部との良好なコミュニケーションを保ちながら、本部の人材育成等には積極的に協力し、本部の方針を忠実に実行しているのである、

### (2) 新世代メガフランチャイジーの登場

先に述べた通り、メガフランチャイジーの核となるフランチャイズ本部はKFC、吉野家、ミスタードーナツ、TSUTAYA、オートバックス、ブック・オフ、ハード・オフ等であった。これらを中核として成長したメガフランチャイジー企業を第一世代メガフランチャイジーといえることができるだろう。ところが、飲食業のKFC、吉野家、ミスタードーナツは原則として現在は、既存加盟者対象に新規店を展開しており、新規加盟者募集をしていない。従って、最近拡大したメガフランチャイジーは、これらの以外を中核として成長してきている。

これを第二世代メガフランチャイジーと呼ぶならば、第二世代の中核的は次のような傾向が見られる。即ち、宅配ピザのピザラや牛角及びその他の焼肉店等を中核として成長したのが、第二世代メガフランチャイジーの特徴であろう。具体的に例をあげれば図表2-5-1のとおりである。

現時点においては、第二世代のメガフランチャイジーの成功事例は少数であるが、いずれこのグループが多数を占める時代が来るであろう。

図表 2-5-1 第二世代メガフランチャイジー企業と中核ブランド

第二世代メガフランチャイジー企業	中核ブランド
セント・リングス	ビザラ、牛角
豊田産業	一番カルビ、丸源ラーメン
近藤組	焼肉屋さかい、パレットプラザ

この想定上に第三世代のメガフランチャイジーを大胆に推測するならば、次のような形態が一つの仮説として考えられる。中核となるフランチャイズ本部は比較的低額投資・高利益率でキャッシュフローを生み出すフランチャイズである。まずは、これに数店舗、もしくは数十店舗加盟して、毎年キャッシュフローを生み出す経営的基盤を作る。その上で、大型投資で利益率の高いフランチャイズ本部に加盟して、メガフランチャイジー化する道である。

いずれにせよ、少額投資で利益を生むフランチャイズ・パッケージに加盟して、そこで成功することがすべての出発点である。そこでキャッシュフローを生み出す源泉を入手すれば、次の業種、フォーマットへのチャレンジが可能となる。

### (3) メガフランチャイジーは苦難の歴史

第4章のメガフランチャイジーの取材結果を仔細に読んでもらえば、如何に「スクラップ&ビルド」が多いかに気付く筈である。決して、最初からメガフランチャイジーが成功裡にスタートした訳ではない。語られない多くの失敗の上に、今日の成功があるのであり、簡単に誰でもメガフランチャイジーとして成功するものではないのである。

まして、メガフランチャイジーとして株式公開するのは極めて稀な事例であり、株式公開を最初から意図したメガフランチャイジー化は、成功は難しいと思う。むしろ、中小・中堅企業の事業規模拡大や全面的事業転換等がメガフランチャイジー化する通常道であり、株式公開はあくまでもその結果であり、決して目的ではないはずである。

### 第3章 メガフランチャイジーを検証する

#### 1. メガフランチャイジーが加盟するチェーンの特性

##### (1) 複数加盟（マルチ）により発展するメガフランチャイジー

本研究でヒアリング調査を実施したメガフランチャイジー企業が加盟するチェーンを業種別に整理すると、「表3-1-1 メガフランチャイジー企業別・業種別加盟チェーン数」のようになる。

図3-1-1 メガフランチャイジー企業別・業種別加盟チェーン数

企業名	フードサービス業	小売業	サービス業
タニザワフーズ	6		
さわやか	9		
第一フードサービス	6		1
フジタコーポレーション	11		1
メガエフシーシステムズ	6		
豊田産業	10		
セントリングス	7		2
近藤組	4	1	2
累 計	61	1	4

注：加盟の累計数は、同一チェーンに加盟しているメガフランチャイジー企業も多いので、実際の合計数は少なくなる。

これを見ると、メガフランチャイジー企業は複数チェーンに加盟（いわゆるマルチフランチャイジー化）して、事業を拡大してきたことが分かる。

複数チェーンに加盟する理由としては、次の2点が主な理由と考えられる。第一は、メガフランチャイジーは3～4都道府県にて展開する機会が多いので、同一商圏内での店舗数拡大する場合、店舗間のバッティングが避けられない。その対応策として、異なるチェーンに加盟することによって、同一企業内の店舗間バッティングを避けることが可能になる。

第二の理由としては、リスクマネジメント面によるものである。ひとつだけのチェーンに加盟した場合、そのチェーンのコンセプトが時代遅れになったり、BSEや鳥インフルエンザ問題に代表される外部環境の影響を受けて売上が急激に低下し、企業存続を危うくしかねない。

したがって、異なるコンセプトのチェーンに加盟することが、「永遠に存続し、発展すること」という企業経営の基本目的を達成することになるのである。

## (2) 圧倒的に多いフードサービス業

今回調査したメガフランチャイジーの加盟は、8企業のうち、4企業がフードサービス業チェーンのみの加盟であり、他の4企業もフードサービス業フランチャイズチェーンへの加盟が多く、総合的に見てもフードサービス業が圧倒的に多い。この理由としては、フードサービス業は、一部の高級業態を除いてシステム化が比較的容易であり、ノウハウの移転が簡単であることが挙げられる。したがって、経営者自身が在店しなくても店舗運営が可能である。一方、コンセプトは違っても、調理面やサービス方法については共通部分も多い。そのため、企業が多角化をする場合、従業員の配置転換等においてシナジー(相乗)効果が期待できることが挙げられる。

また、前述のように、同一商圈内に複数店舗を持つとした場合、コンセプトつまり加盟チェーンを変えることにより店舗間バッティングを避けることが可能になる。

さらに、フードサービス業はメニューのライフサイクルが比較的長いので、取扱商品の改廃頻度が高い小売業と比較して在庫管理や運営面において有利な点である。

また、フランチャイズ契約面からみれば、競合避止義務を避けやすい点がある。小売業の場合、取扱商品が少数でも同種類であれば、競合になる恐れがある。しかし、フードサービス業の場合は、調理方法、味、提供方法等を違えることにより、競合を避けることが可能となる。

## (3) 本部の企業規模や知名度別にみた加盟

各メガフランチャイジーの加盟するフランチャイザーをみると、タニザワフーズのように主として大手で老舗のフランチャイズチェーンに加盟している企業もあれば、豊田産業のように新興フランチャイズチェーンを中心に加盟しているメガフランチャイジー企業もある。どちらが有利とは言えず、大手チェーンに加盟して比較的安定した加盟店経営を目指すか、新興チェーンに有利な条件で加盟して、フランチャイザーと共に成長を目指すかは、経営方針や自企業の持つ人材や運営ノウハウの違いにより、加盟チェーン選択方法が異なっているということが言えるだろう。

ただし、大手で老舗チェーン加盟店舗数をメインにししながら、新興で小規模チェーンに加盟する企業が多い。

## (4) 選択理由別にみた加盟

第一フードサービスやさわやかのように、本体企業がフランチャイズ本部のサプライヤー(納入業者)であった関係から、取引関係強化を目的として加盟したことがある。また、メガエフシーシステムズのように、代表者が加盟チェーンの元社員であったという場合もある。いずれの場合もフランチャイザーのコンセプトやノウハウを理解できているので、安心して加盟することができたと言えるよう。

他の5社については、特別な関係はなく、自らの選択基準で判断した結果、加盟決定している。なお、第一フードサービス、さわやか及びメガエフシーシステムズも第二ブランド以降は自らの基準で加盟を選択している。

加盟の選択理由としては、「既存店舗の業績、本部の経営理念や経営者の考え方への賛同した」、「出店候補地の立地特性にマッチしている」等がある。また、知人が既に加盟しており、経営内容を理解できていたという理由も見られる。

#### (5) 加盟選択基準にも活用できるメガフランチャイジーが加盟するフランチャイズチェーン

メガフランチャイジーは多くのフランチャイザーの中から加盟を選択し、発展してきた企業である。いわば、フランチャイズ加盟店経営のプロであるということができる。したがって、加盟店の中にメガフランチャイジーが存在するかどうかは、これからフランチャイズ加盟店になろうとする者の加盟チェーン選択の参考にもなるであろう。

ただし、第4章の各企業からのヒアリング結果にもみるように、メガフランチャイジーでも全ての加盟店の業績が好調であるとは限らず、撤退した店舗も多いので、あくまでも参考にすることが肝要である。

## 2. 成長のステップ(取材・聞き取り調査より)

### (1) フランチャイズ事業としての取り組み

メガフランチャイジーへの道のりも、まず事業としてフランチャイズチェーン加盟を決断し、特定本部に加盟をすることから始まる。今回取材したメガフランチャイジーでは、本業との関連や絡み、親会社との関連や絡みなどから出発したという事例が多く見られた。

タニザワフーズは1975年の繊維不況の中で新たな新規事業を模索、メガエフシーシステムズは鮮魚卸商売の売掛金の手形サイトの長さから現金商売である飲食業を模索、フジタコーポレーションも木材・石油販売などの売掛金の手形サイトの長さや手形焦げ付きのリスク回避から、現金商売でお客様に喜んでもらえる事業への転換へというのがキッカケである。また、豊田産業は織機機械の製造・販売業以外の第2の事業分野の構築、近藤組は2代目の入社をキッカケとしてさらなる企業発展の一つの手段とした新しい事業分野の開拓、さわやかは親会社が開発したショッピングセンターへのテナント出店を目的に、第一フードサービスは親会社が原材料を供給しているチェーンへ加盟というように本業や親会社との間でのなんらかの関連が見られるが、その決意や想いは並々ならぬものである。大規模なメガフランチャイジーにはこのようなタイプが多く見られる。

一方、セントリングスは父親が経営する会社に勤務していた頃にやってみたいビジネスと出会い、脱サラ、資産ゼロとからスタートした。俗にいわゆる法人加盟ではなく、個人加盟からメガフランチャイジーとなった。しかし、当初から事業としての取り組み方であったことは注記しておく必要がある。

今回の調査先企業以外にも、個人加盟から出発して複数のフランチャイズフォーマットに加盟している加盟店も数多くある。しかし、そのほとんどが、店舗数30店未満、売上高20億円未満という加盟店が多い。生業や家業でなく事業としての取り組みがファーストステップとなっている。

## (2) ファーストブランドの確立と多店舗化

今回取材した日本を代表するメガフランチャイジー企業において、明確なことはファーストブランドを確立していることにある。さわやかなKFC(56店)、タニザワフーズのKFC(46店)、メガエフシーシステムズの吉野家(30店)、フジタコーポレーションのミスタードーナツ(28店)、第一フードサービスのKFC(24店)、セントリングスのピザラ(11店)等、ファーストブランドを当初から増加させ、基盤を作るということがオーソドックスな手法のようである。

しかし、例外もある。タニザワフーズの最初のフランチャイズ加盟は「ステーキのあさくま」であった。これはニット工場跡地や既存人材の有効活用などで基盤基礎を築き、その後の多店舗展開へつながるキッカケとしては非常に大きい。セントリングスも当初はレンタルビデオであったがうまくいかず、レンタルビデオの失敗が糧となり、その後のビジネスが成功したようである。

近藤組も当初はフジカラーパレットプラザで基礎を築いた。1992年パレットプラザでフランチャイズ・ビジネスを行ってから7年間で最盛期には9店舗ほど運営したことが大きい。なお、近藤組の現在の主力は焼肉屋さかい(4店)と高粋舎(3店)である。

一方、店舗数は多くないが売上高で確立したのが豊田産業である。売上高の大きい焼肉店(焼肉一番カルビ)で確立してから、14店でフランチャイズ部門売上高が約20億円。1店舗の平均年商が約1億5千万円弱であり、店舗の存立基盤がしっかりしていることが伺える。

## (3) 財務基盤の確立

多店舗化していくには、キャッシュフローが重要になる。多店舗化すると赤字店の割合も増えがちである。それぞれのメガフランチャイジーは、ファーストブランドで財務基盤を確立させ、一方、そのさらなる強化のために、撤退の歴史も色濃く存在する。

近藤組は、収益率の高いフジカラーパレットプラザを早期に多店舗化し財務基盤を築いたが、現在パレットプラザは1店舗を残し、あとは本部へ売却している。現在は、焼肉屋さかい(4店で年商約3億9千万円)と高粋舎(3店で年商約3億6千万円)が柱である。その他、各メガフランチャイジーの撤退フォーマットは枚挙に暇がないばかりか、既存フォーマットでも数多くの撤退店舗を有し、財務基盤を確保している。事業からの撤退原則である「早めの撤退」が大きな成功を有している要因といえ、メガフランチャイジーになるためのステップとして欠かせないだろう。

## (4) セカンドブランドの開拓

メガフランチャイジーのステップとして欠かせないのがセカンドブランドである。タニザワフーズのロツテリア、メガエフシーシステムズと第一フードサービスのモスバーガー、セントリングスとさわやかな牛角、フジタコーポレーションのT S U T A Y Aなどが挙げられる。

フランチャイズ加盟店は他の加盟店との関係上、どうしても商圈範囲に限られる。ある程度、ファーストブランドを確立させた後に、商圈内に新店舗の余地がなかったり、商圈内で店舗物件を探したときに、すでに加盟しているブランドに合わなかったりする場合がでてくる。限られた商圈

内で店舗数を増やして企業発展を行うためには、どうしてもセカンドブランドが必要になる。また、違ったブランドを経験することにより、ブランド感の差異の実感や経営哲学の幅も広がり、ビジネス発展に深い影響があるという。

また、吉野屋の加盟店では、一度、倒産を経験しているため、「単一ブランド運営ではリスクを感じる」という意見もあった。本部の成長スピードの減退や事業の魅力度が低下するというリスクにも備えるためにもセカンドブランドが必要な時期が来るのである。

#### (5) ポートフォリオを考えた多店化

ある程度の規模までくると、企業発展のためには、ポートフォリオ（効果的な組み合わせ）を考慮せざるを得ない。タニザワフーズの吉野屋（28店）、メガエフシーシステムズの牛角（6店）などの主力ブランドは、必ずしもセカンドブランドではない。現在の企業状態を見据えて、時代や状況に応じて常に変革し、最適な多店化、多業態化の形をつくることが大切である。

### 3. 成長の要因

#### (1) 選択の基準に独自ノウハウ

メガフランチャイジー企業がチェーン選択をする場合、最初のチェックポイントは本部の経営理念である。経営理念とは、が持つ企業経営に当たっての信念、信条と解されるが、本部の経営理念に共感できることが出発点である。「本部の考えに納得できず、契約満了時に店を本部に買い取ってもらった（フジタ・コーポレーション）」としたメガフランチャイジー企業もあった。

チェーンの選択基準については、取材したメガフランチャイジー企業によって異なっている。業界のナンバー1またはナンバー2といった実績のあるチェーンを選択する場合と、アーリーステージにあるチェーンを選択する場合のふたつのパターンが特徴的であった。前者はオリジナリティな商品の完成度が高く、洗練されたオペレーションシステムや教育システムが充実し、且つ進化しているチェーンと言えるだろう。ブランド力、フランチャイズパッケージが同業他社より優れているチェーンということもできる。後者の場合は、うまくいけば急成長も期待できるが、その分リスクも高いといえる。

また、その事業が好きになれるか、外食産業であれば自分で食べて美味しいか、一時的な流行でなく需要は永続的なものであるかといった観念的な判断基準を持っている場合もあった。

フランチャイズパッケージの中身については、日次決算システムなどの経営管理面、収益率や資本回収期間などの投資効率、配送機能、教育制度、スーパーバイザー機能なども重要視している。

新しいブランドに加盟する場合は、複数の既存店舗を実際に見て、オーナーや店長、従業員にも話を聴いて評価を下すというメガフランチャイジー企業の経営者もいた。

いずれにせよ、それぞれのメガフランチャイジー企業は独自の価値観に基づく判断基準を持っている点が印象的であった。

## ( 2 ) 1 店舗目での成功

メガフランチャイジー企業の生い立ちは様々であるが、すべてに共通するのはフランチャイズ・ビジネスに参入した最初のブランドの1店舗目で成功していることである。当然のことながら、この成功がなければ多店化することはなく、現在のメガフランチャイジー企業としての存在はないことになる。特に資金面で後盾がない企業にとって、1店舗目で成功することが成長のための絶対条件である。

## ( 3 ) 優れたFCとの出会いとパートナーシップ

メガフランチャイジー企業といえども、はじめから卓越した選択眼があったわけではない。それぞれのメガフランチャイジー企業が成長する過程で、経験則に基づくフランチャイザーの選択基準が確立されていったものと考えられる。成功要因に、フランチャイザーとの出会いをあげたメガフランチャイジー企業が多くあった。つまり、幸運なことに最初に加盟したチェーンのビジネスモデルが優れていたということである。

本部とのパートナーシップに関しては、優秀な加盟店としての側面が垣間見える。「フランチャイザーが開発したフランチャイズパッケージを信頼し、フランチャイザーの指示やマニュアルを忠実に実行した(豊田産業)」、「たとえ業績が上がらなくても勝手な営業方法を行なったり、マニュアルを過大解釈したりすることは絶対に行かない(豊田産業)」といった加盟店としての役割を自覚した姿勢が特徴的であった。また、「うまくいかなければフランチャイザーに積極的に相談し、アドバイスや指導を受ける。(フジタコーポレーション)」、「一生懸命に取り組んでいることがフランチャイザーに分かれれば、フランチャイザーも真剣に取り組んで改善策を提案してくれる(フジタコーポレーション)」といった、フランチャイザーとの強い信頼関係とパートナーシップを成功要因に挙げるメガフランチャイジー企業もあった。

## ( 4 ) 人的資源の重要性

経営戦略の遂行や、多店化に欠かせない最も重要なのが人材の育成である。人材の育成を本部にまかせ、大きな成果を得ているというメガフランチャイジー経営者もいた。また、本部の人材育成機能とは別に自社内に独自の教育システムを設け、積極的に人材育成に取り組むメガフランチャイジー企業の姿も印象的であった。

いずれにせよ、すべてのメガフランチャイジー企業が人材育成に力を入れて取り組んでいることがわかった。同時に、メガフランチャイジー企業がメインに加盟しているチェーンには、本部にしっかりとした人材育成システムがある。反対に、本部に人材育成機能がないと、加盟店がメガフランチャイジー企業に成長することができないということもできるだろう。

## ( 5 ) 本部と加盟店の役割分担による経営資源の有効活用

成功要因に本部との役割分担をあげる企業もあった。本部は商品開発、店舗指導、ロジスティクスシステム開発、立地開発やマーチャンダイジングなどを担当する。一方、加盟店はフランチャイ

ザーの指導を受けながら店舗運営や店舗開発などに専念する。こうした役割分担が、結果的に、チェーン本部と加盟店の両方の繁栄につながったとする考えである。「有望な店舗物件開発を重点的に行った。(タニザワフーズ)」、「物件開発の専門部隊をもった(近藤組)」ことが急成長につながったと分析しているメガフランチャイジー企業もあった。

フランチャイズシステムでは、本部と加盟店が役割分担をすることが特徴のひとつだが、メガフランチャイジー企業はこれを忠実に実践し、店舗開発など加盟店として重要な機能を強化していったのである。

#### (6) 資金の確保

今回取材した8社のうち、7社が子会社もしくはフランチャイズ事業部門の別会社という形態であった。これら企業では初期段階から資金調達にそれほどの苦勞があったわけではないようで、成功要因に「資金が調達できたこと(さわやか)」をあげているメガフランチャイジー企業もある。ただ、セントリングスに関しては親会社等の後ろ盾がなく、初期段階においては資金調達にかなりの困難があった模様である。

#### (7) スクラップ&ビルド

メガフランチャイジー企業といっても、出店したすべての店舗で成功しているわけではない。売上予測能力に限界があり、どんなにオペレーションをしっかりとやっても予想した売上が確保できずに赤字が続くケースもある。

また、メガフランチャイジー企業と言えども加盟したすべてのブランドで成功しているわけではない。加盟時点では優位性を持ったブランドであったとしても、経営環境の変化で競争力を失う場合もある。

こうした実態を考えると、早めの判断で見切りをつけ、撤退を決断することは経営上極めて重要である。「撤退の判断を見誤らないこと(セントリングス)」は成長のためには大切な要素であろう。「売上の的にはよかったが収益が問題で、投資回収に時間がかかるため閉店した(メガエフシーシステムズ)」という例もあった。多くのメガフランチャイジー企業の成長過程はスクラップ&ビルドの連続とでもいいかもしれない。

#### 4. 株式公開メガフランチャイジーの財務分析

##### (1) 分析企業の概要

株式公開をしているメガフランチャイジーである(株)アイエー、(株)かんなん丸、(株)シーヴイエスベイエリア、(株)ナック、(株)プライムリンク、大和フーズ(株)の6社につき、各企業の有価証券報告書に基づいて財務分析を行った。

財務内容は業種、業態、企業年齢等により差が生じる。そこで分析に先立って各社の概要を調査し、設立、資本金、従業員数、売上高、店舗数、会社沿革等の事項を一覧にまとめ付表とした。今回分析対象とした企業を「加盟フランチャイズチェーンブランド数」および「起業の背景（生い立ち）」の2つの項目でマトリックスにすると、下記の図のように整理することができる。

初期には1つのフランチャイズチェーンに特化して展開しているが、その後は加盟フランチャイズチェーンのマルチ化が進む傾向がみられる。またフランチャイジーとしてスタートした後、自社独自開発の店舗展開を始めている企業もある。これは、フランチャイジー経験で様々なノウハウを自社内に蓄積した結果として行っているものが多い。さらに、加盟フランチャイズチェーンのエリアフランチャイズ本部となり、加盟店からロイヤルティ収入を得ている企業もある。

図表 2-4-1 起業の生い立ちと加盟ブランド数

		起業の背景（生い立ち）		
		生業的な事業からのスタート	親会社の子会社としてスタート	既存事業からの多角化または業態転換
加盟FCブランド数	5以上	かんなん丸 (炉端焼き店)	プライムリンク (パンチャリク) アイエー (横浜いすゞ)	
	2～4		大和フーズ (三洋自動販売機)	
	1	ナック (弁当宅配等)		CVSベイエリア (繊維関連)

- 1 ( ) 内は、創業以前の事業・業態または創業時の親会社
- 2 社名後の は、自社独自ブランドの事業を展開している企業
- 3 社名後の は、自らがエリアFC本部も行っている企業

(2) 財務分析結果の概要

財務の状況

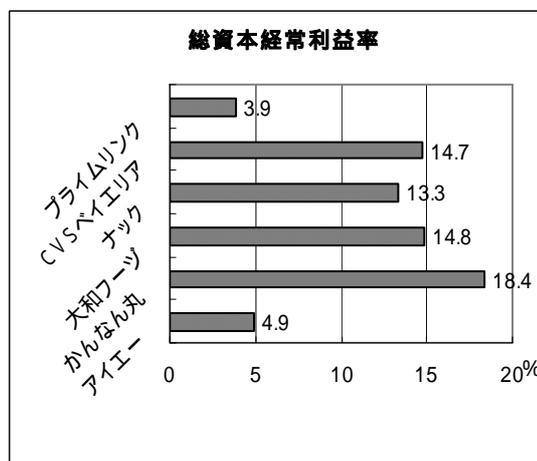
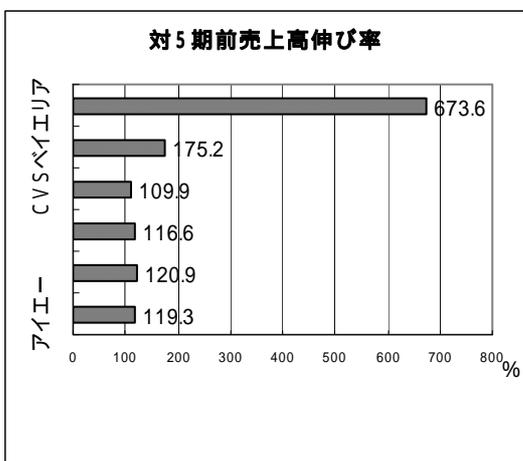
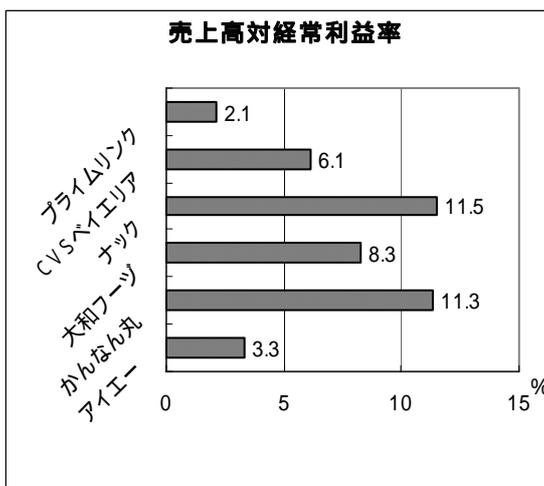
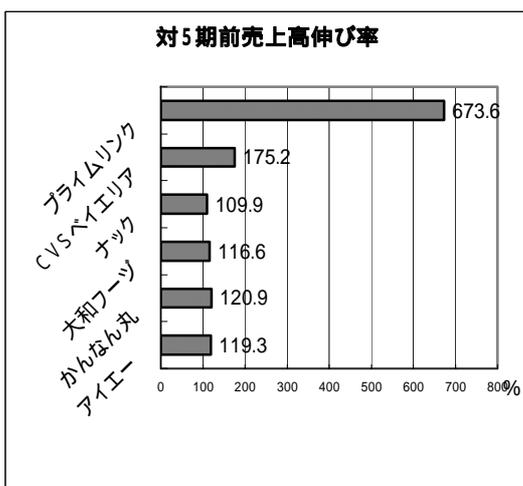
近年長らく厳しい経済状況が続くなかで、今回財務分析にとりあげたメガフランチャイジー6社は、持続的に成長を続けている。創業より年月の経過した企業でも売上高増加基調は明らかであり、総資本利益率等の種々の分析数値も総じて良い水準を示している。

財務状況は各企業の成長段階や経過年数等に影響を受けている様子であるので、初期、成長期、安定成長期に分類してみた。

1) 初期・参入期

一番若いのはプライムリンクで、創業より10年に満たない若い企業である。成長初期段階にあるため、売上高伸び率は飛び抜けて高く成長が著しい。しかし創業間もないため、自己資本比率は極端に低く不安定な状況である。収益性を示す利益率も低い水準である。

図表 2-4-2 6社の主要経営指標比較



## 2) 成長期

創業より約20年強経過のシーヴイエスベイエリアが該当する。自己資本比率は標準的な水準になっている。5年前と比較した直近の売上高伸び率は175%と非常に高い成長性を示している。しかし、利益率は標準以上なのだが、安定成長期の企業と比べれば低い水準である。

## 3) 安定成長期

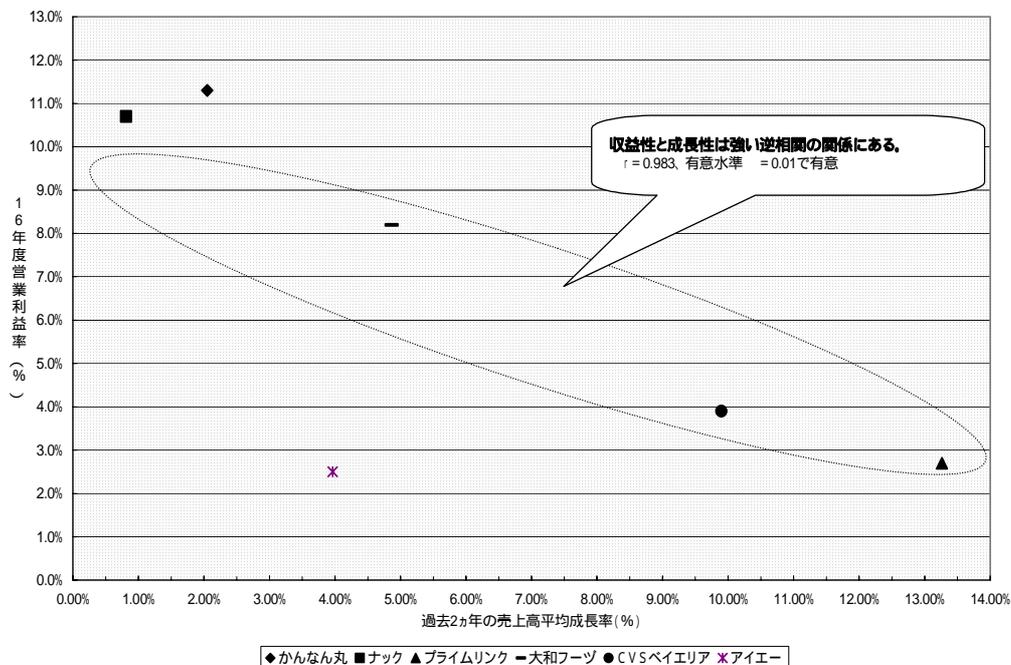
創業より約30年経過するナック、大和フーズがあてはまるが、約20年目のかんなん丸もこれら企業と同様の傾向を示している。自己資本比率は60~70%と極めて安定し、資本利益率も高い。さらに売上高伸び率も110%近い値である。

## 4) 成長性と収益性の関係(図2-4-6 参照)

収益性と成長性との相関を調べてみると、興味深い結果が得られた。

即ち、直近年度の営業利益率と売上高成長率を座標軸にして各企業をプロットすると、例外はあるものの「高収益・低成長グループ」「低収益・高成長グループ」と大きく2つに分類される傾向があらわれた。前者は、設立からの経過年数が長く、後者は比較的短い、という傾向がみられる。成長カーブは設立経過年数とともに穏やかになるが、代わりに収益力が確立してくる様子がうかがえる。事業ポートフォリオにおける「金の成る木」と「花形(事業分野)」の特徴が顕著に現れた。

図表 2-4-3 収益性と成長性の関係



## 5)まとめ

一概にメガフランチャイジーといってもその内容は様々である。けれども消費が伸び悩む等劣悪な環境下でも、一貫して成長を続けている有望な企業群であることが解る。同時に、フランチャイズというビジネスモデルの有効性も実証しているといえるかもしれない。

### 株式の状況

#### 1)公開の状況

創業者がゼロから立ち上げた企業において株式公開は、ひとつの目標、節目となるものである。会社設立から公開までには、例外はあるものの、概ね15年以上を要している。

また店頭登録から東証1部まで昇格したナックや、ナスダック・ジャパンから東京2部まで昇格したシーヴィエスベイエリアのような力のある企業も見られる。

公開時期は1995年のナックを先頭に2000年頃に相次いでいる。これは市場でもベンチャー企業育成を目的に、広く公開を認める機運が高まってきた時期と重なる。

図表 2-4-4 株式公開の状況

企業名	ナック	アイエー	かなん丸	シーグイ ベイエリア	大和 フーズ	プライム リンク
設立	1971年	1984年	1982年	1981年	1972年	1995年
上場又は公開	1995年	1996年	1998年	2000年	2001年	2001年
経過年数	24年	12年	16年	19年	29年	6年
市場	東京1部	ジャスタック	ジャスタック	東京2部	ジャスタック	ヘラクレス
上場期売上高	10,902	10,830	3,692	16,230	6,761	6,568
発行済株式数	9,359	6,751	4,351	25,320	3,750	45
時価総額	10,998	3,619	3,981	7,647	2,963	2,895

1 上場期売上高は、単位は百万円

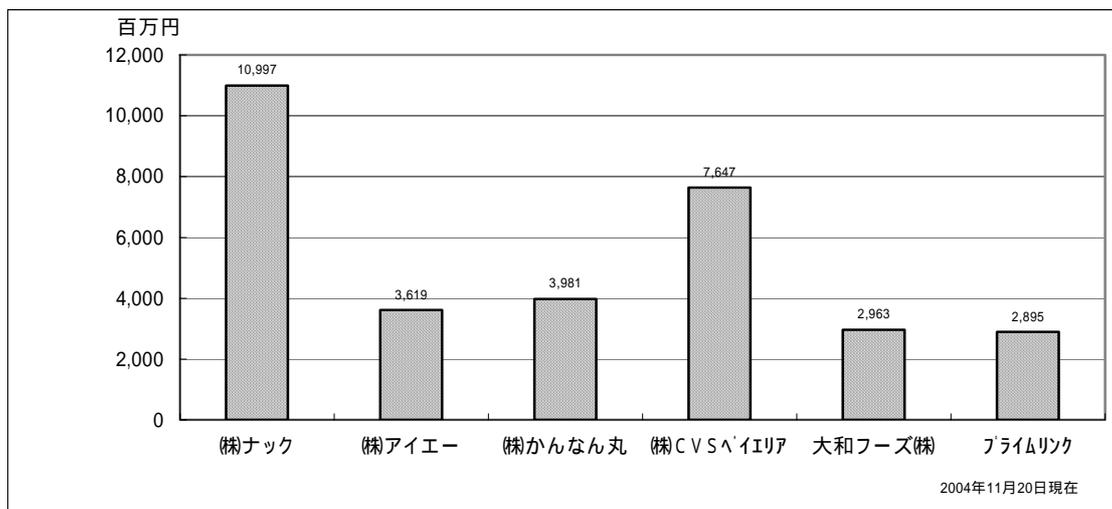
2 株式数は2004年11月20日現在、単位は千株

3 時価総額は2004年11月20日現在、単位は百万円

#### 2)時価総額

時価総額は企業の業績や市場動向に左右されるため一概にはいえないが、当然ながら上場市場や業績に応じて変化する。東証1部上場企業では100億円を超えるメガフランチャイジーも登場している。

図表 2-4-5 株式上場フランチャイジーの時価総額

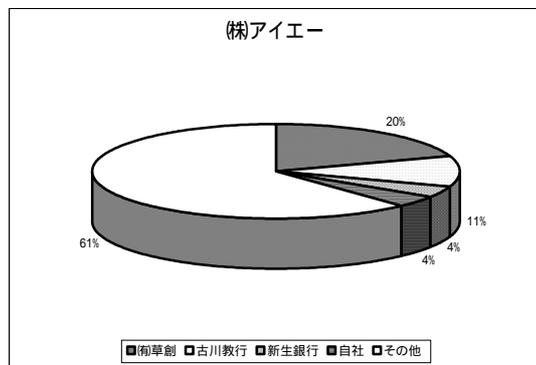
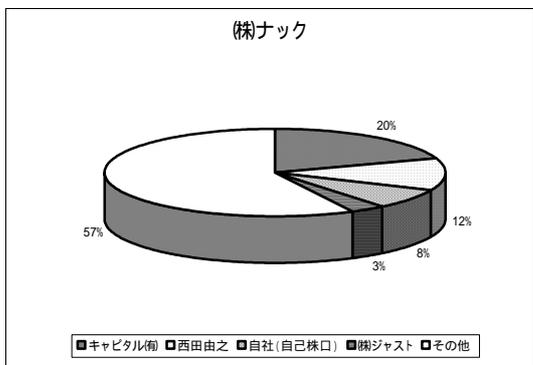
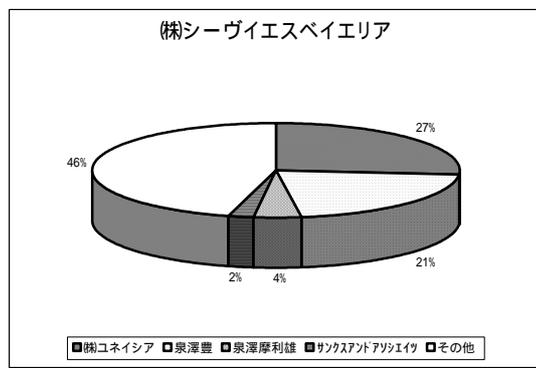
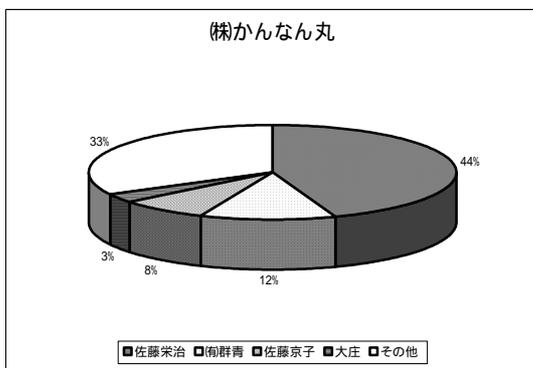
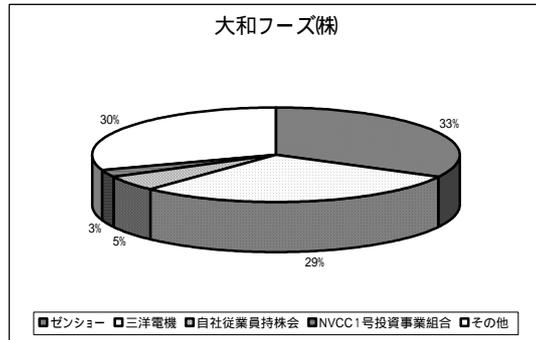
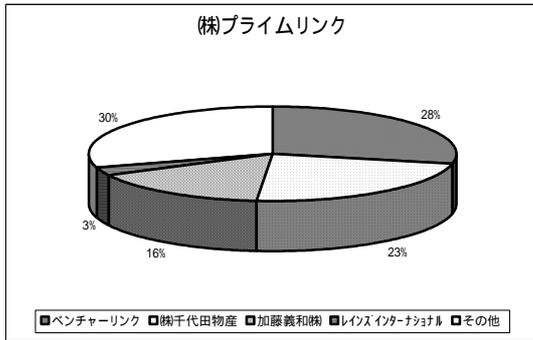


### 3) 株主の状況

主要株主の状況を見ると、3つのグループに分かれる。

- ・子会社としてスタートしたタイプで、依然として親会社の持ち株割合が高い。  
(株)プライムリンク、大和フーズ(株)が該当)
- ・現在の社長がゼロからスタートしたタイプで、同族等の持ち株割合が高い。  
(株)かんなん丸、(株)シーヴィエスエイリアが該当)
- ・上場期間が比較的長く、大株主の割合が50%以下で浮動株が多い。  
(株)アイエー、(株)ナックが該当)

また、本部企業が2～3%程度の割合の株主となっているケースが多くみられる。



図表2-4-6 株主の状況(2004年10月末日現在)

### (3) 個別企業分析

#### 株アイエー

##### 1) 会社沿革

自動車用品小売の「オートボックス」のフランチャイズ加盟店事業を中心に成長してきた会社である。1984年の会社設立以来「オートボックス」に特化して、多店舗展開を推進していたが、その後、自社独自に飲食業事業をはじめ、さらに複数の飲食フランチャイズチェーン（「北前そば高田屋」等）に加盟する等、事業拡大をはかっている。現在は「オートボックス」のフランチャイズ加盟店事業以外は、子会社に移管している。今後も従来どおりに神奈川県下および東京西地区において新規出店を進める考えでいる。

##### 2) 安全性

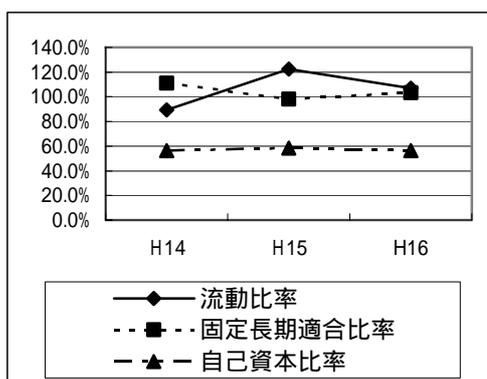
流動比率は直近期（平成16年3月期）で106.9%であった。平成14年2月期では89.4%であったので、以前よりは改善の方向に向かっているが、低い水準である。当座比率は直近期で25.0%と極めて低い水準で、この比率はここ3年間悪化の方向にある。短期支払い能力が不安な状況になっている。この一因として、商品在庫の増加が考えられる。一方で自己資本比率は直近期で56.3%と高い水準にある。しかし固定長期適合率は直近期で103.4%となっており、ここ3年間の推移を見ても常に100%前後である。近年展開を始めた「スーパーオートボックス」等の店舗への設備投資が固定資産を増加させ、資本構造を危うい状況にしていると思われる。

##### 3) 成長性

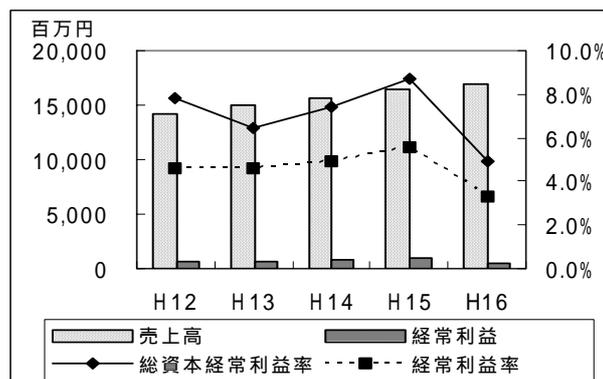
売上高・店舗数とも着実に増加を続けている。店舗は1年1店のペースで出店を行っており、直近期では新業態スーパーオートボックスも含め22店舗となっている。

一方、前期まで約4～5%あった売上高伸び率が、直近期では鈍化している。直近期の売上高は16,917百万円で、前期より2.3%増であった。営業利益、経常利益も前期までは増加基調であったが、直近期では伸び率が大幅な減少に転じている。直近期の経常利益は552百万円で前期と比べ39.0%減となった。成長に陰りが感じられる状況である。

図表 2-4-7 安全性の状況



図表 2-4-8 売上高・経常利益の状況



#### 4) 収益性

直近期中売上高総利益率は36.0%、販売・管理費比率は33.6%、営業利益率は2.5%であった。販売・管理費比率が若干高めで、これが収益を悪化させている様子である。新規出店に伴う人件費・賃借料・販売促進費等の増に起因すると思われる。経常利益率は営業外収益が大きいため3.3%であった。

また商品回転率が8.0回転と極端に低い。店舗増に伴い在庫が増えたものの売上につながらない様子である。資本回転率も1.5回転と低い水準であった。従業員一人あたり売上高(パート・アルバイト含む)1店舗あたり売上高をみると、どちらも前年度まで増加していたものが、直近期中では突然減少に転じている。

大型投資が使用総資本を膨らませているにもかかわらず、収益力の強化に結びついていない実体を垣間見ることができる。

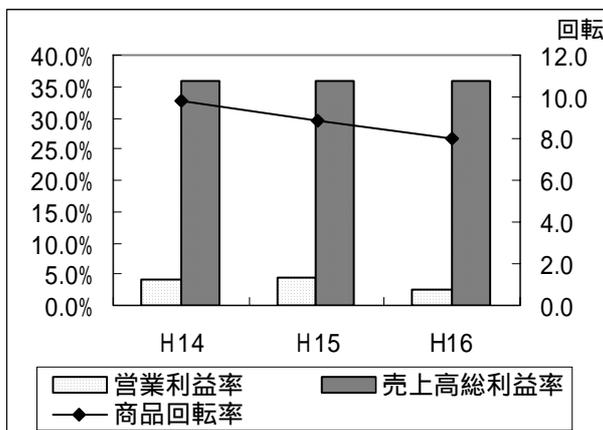
#### 5) キャッシュフロー

営業活動によるキャッシュフローは、当期利益の減少、棚卸資産の増加によりマイナスに転じている。投資活動によるキャッシュフローは、保証金の差入れや子会社株式の取得等による支出が増加したため、マイナス幅が拡大した。これらを補うために短期借入金が増加し、その結果、財務活動によるキャッシュフローは大幅に増加した。

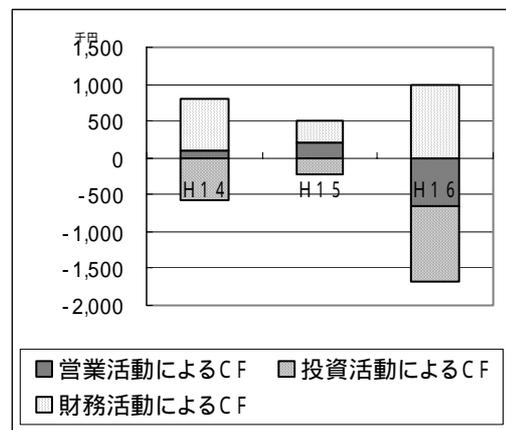
#### 6) まとめ

一貫して成長基調にあるものの、そのスピードには陰りが見られる。直近期中で大幅減益となった原因には、大型店舗「スーパーオートバックス」出店に伴う販売促進費、人件費等の一連の経費増があるものと推察される。大型店舗であるため、商品在庫も増加している。しかし、近い将来この大型店舗「スーパーオートバックス」が軌道にのれば、業績回復の可能性もある。連結で見ると、多方面に事業拡大を進めた結果、不採算事業も生じている。拡大戦略一辺倒の戦略から転換期を迎えている状況と思われる。

図表 2-4-9 収益性の状況



図表 2-4-10 キャッシュフローの状況



## かんなん丸

### 1) 会社沿革

大庄の一社員であった現社長が同社の社員独立制度によって独立したのが、かんなん丸のスタートである。以来、居酒屋フランチャイズチェーン「庄や」の多店舗展開を進めている。埼玉県内を中心に出店をすすめ、平成 16 年度には「庄や」だけで 42 店舗となっている。90 年代以降は大庄グループの他の業態である洋風居酒屋やカラオケハウスも手がけるようになってきている。最近では新たに「ドトールコーヒー」にもフランチャイズ加盟し、店舗展開を行っている。

### 2) 安全性

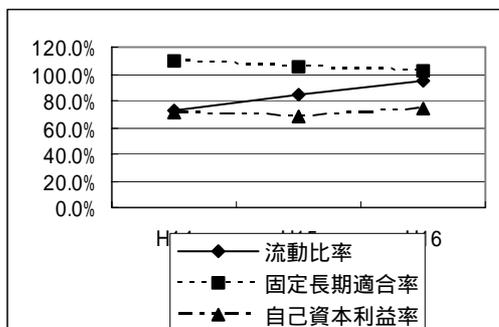
自己資本比率は直近期（平成 16 年度 6 月期）で 74.8%、ここ数年は 70% 前後で推移しており極めて健全である。しかし流動比率は直近期で 94.4% と 100% を下回っており、当座比率も 79% と低い。また固定長期適合比率は 101.8% で 100% を超えている。この傾向はここ数年続いており、流動性や資本構造にやや問題があるといえるだろう。

### 3) 成長性

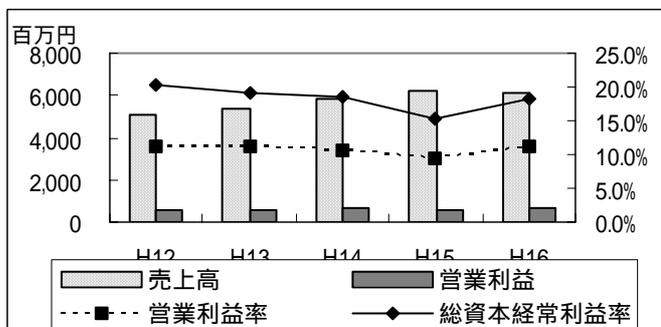
直近期の売上高は 6,125 百万円で前年度比 1.7% 減であった。売上高は、ここ数年間、対前年比 5% 以上の伸びを示していたが、前年度における一部店舗の閉店などの影響により直近期決算において前年割れとなった。一方で営業利益は 690 百万円で、前年比 18.3% 増であった。経常利益は 689 百万円で前年度比 21.4% 増であった。しかしどちらも順調に増加しているわけではない。前期（平成 15 年度 6 月期）はどちらも伸び率がマイナスになっていたものが、仕入原価の削減などにより回復した。売上高対営業利益率は微減傾向にあったが、直近期では 11.3% となった。「中小企業の経営指標（平成 15 年度）」飲食店平均（以下「標準値」と記載）では 8.6% であるので、良好な水準といえる。

業態別に見ると売上、店舗数ともに従来から主力である「庄や」部門が成長の限界に達し始めているようである。直近期では店舗数が減少している。一方で高級業態の「日本海庄や」が第 2 の柱として育ちつつある。

図表 2-4-11 安全性の状況



図表 2-4-12 売上高・営業利益の状況



#### 4) 収益性

直近期の売上高対総利益率は69.6%で標準値62.2%を上回っている。この値は、直近3年は安定している。総資本営業利益率は18.4%でこれは標準値11.7%と比べるとよい水準で、収益性に問題のない様子である。売上高対経常利益率は11.3%なのでこれも良好といえる。さらにこれらの利益率は直近3年をみると極めて安定した数値となっている。

また販売・管理費比率は直近期で58.3%であり、標準値の53.6%より若干高い。人件費比率は27.9%で標準値27.1%とほぼ同水準である。前述の利益率と同様に、これら経費率も直近3年では安定的に推移している。

商品回転率は177.4回転あり、標準値の56.5回転の2倍以上である。棚卸資産が少ないことなどが影響している。資本回転率は1.6回転で標準値1.4回転とほぼ同水準であった。

本部と連携しながら行う付加価値の高いメニュー開発や、本部の優れた物流機能、効率的な在庫管理の成果が収益性の向上につながっていると推測できる。

#### 5) キャッシュフロー

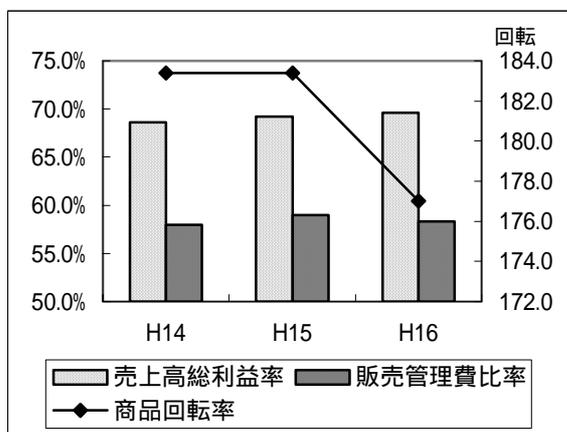
潤沢な営業キャッシュフローを主に有形固定資産の取得や長期借入金の返済などに充てている。特に本年度は長期借入金を大幅に返済する一方自己資本が増加した結果、自己資本比率が大幅に上昇している。長期資金を自己資本でカバーしようという姿勢が見られる。

#### 6) まとめ

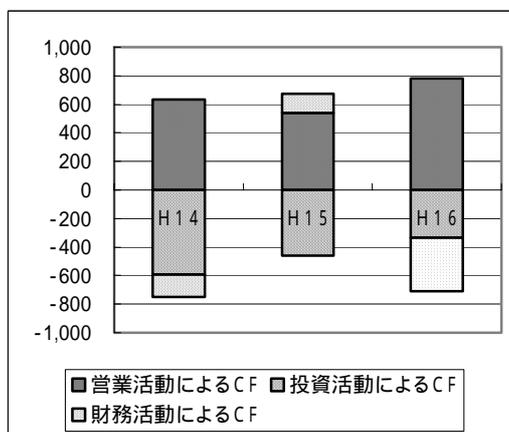
収益力は依然として高いが、成長性という観点から見ると、急速な成長期から安定的な成長の段階に差し掛かっているようである。スクラップ&ビルドによる業態転換と「庄や」を中心とする既存店のテコ入れを進めることがあらたな成長のカギといえる。

また資金調達面では、長期資金のより一層の充実が今後の課題といえるが、内部留保のみでは限界があるため、増資も視野に収めた資金調達に関する中長期的な財務戦略の構築が課題といえる。

図表 2-4-13 収益性の状況



図表 2-4-14 キャッシュフローの状況



(株)シーヴィエスベイエリア

1) 会社沿革

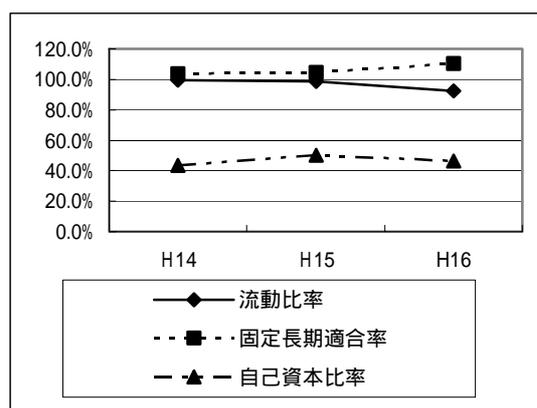
当社の前身は繊維関連の企業で、事業多角化の一環でコンビニエンスストア・チェーンの「セブンイレブン」に加盟したのがフランチャイジーとしての出発点である。

多店舗の過程でセブンイレブン本部と意見が合わず、店舗を本部に譲渡して「セブンイレブン」事業から撤退している。その後、新たに(株)シーヴィエスベイエリアを設立し、コンビニエンスストア・チェーンの「サンクス」に加盟した。以後、千葉県と東京都の一部地域でエリアフランチャイズ本部としての役割も果している。独創的な立地開発や優れたオペレーションで高い評価を得ている。

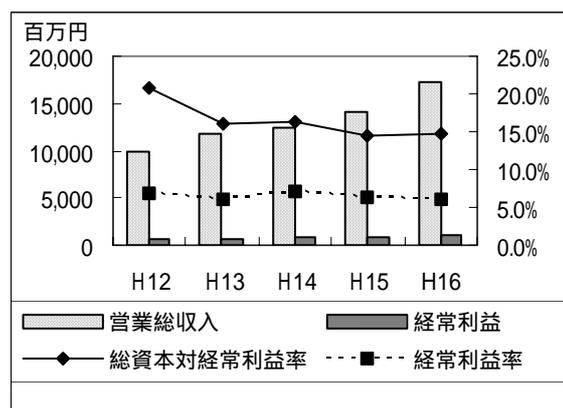
2) 安全性

直近期（平成16年2月期）の流動比率は92.5%と低い値で、近年悪化傾向で推移している。「中小企業の経営指標（平成15年度調査）」の「その他の各種商品小売業（コンビニエンスストア）」（以下「標準値」と記載）では264.2%であるので、かなり低い水準であるといえる。当座比率も67.0%であり、短期支払能力にやや問題があるといえる。また、固定長期適合率は直近期で110.4%と高く、前2期をさかのぼってみても100%を越えている。新規出店による固定資産の増加が原因と考えられるが、資本構造に問題があるといえるだろう。一方、自己資本比率は直近期で46.5%と標準的な水準となっているが、この数値も低下傾向である。積極的な出店による使用総資本の増加が、安全性の面ではやや悪影響を及ぼしている。

図表 2-4-15 安全性の状況



図表 2-4-16 売上高・経常利益の状況



3) 成長性

ここ5年間の推移を見ると、売上高、経常利益とも右肩上がりの成長を続けている。直近期で見ると、営業総収入（売上高）は17,236百万円で22.9%増、経常利益は1,048百万円で19.3%増と極めて高い成長率となっている。4期前の営業総収入は9,840百万円、経常利益は673百万円であったので、この4年間でそれぞれ2倍弱の規模になっている。

店舗数も年々増加している。前期末（平成 15 年 2 月期）には 100 店舗を達成し、直近期は前期より 8 店舗増加し 114 店舗となった。これは 4 期前（平成 12 年 2 月期）と比べると 2 倍弱であり、店舗数の増加が着実に売上と利益に貢献していることが解る。

#### 4) 収益性

直近期の売上高総利益率は 32.8% で標準値 26.4% より高い水準となっている。販売管理費比率は 27.3% で標準値 24.2% より高いものの、営業利益率は 5.5% であり標準値 2.1% を大きく上回っている。販売管理費のなかでも人件費比率は直近で 14.2% とやはり標準値より高めである。これは同社がフランチャイジー機能だけでなくエリア本部としての機能も併せ持っているためと推察される。売上高総利益率、営業利益率はここ 3 年間では低下傾向にあるが、標準値と比べれば依然として高水準を維持している状況だ。

商品回転率も年々低下してはいるが、直近期では 50.6 回で、標準値 35.7 回と比べると極めて高い。一方、資本回転率は 2.4 回で、標準値 5.7 回の約半分と低い水準である

総資本営業利益率は 13.3% で標準値 8.2% と比較して、極めて高い値である。資本効率は良くないものの、利益率の高さが経営効率を押し上げている様子がわかる。

#### 5) キャッシュフロー

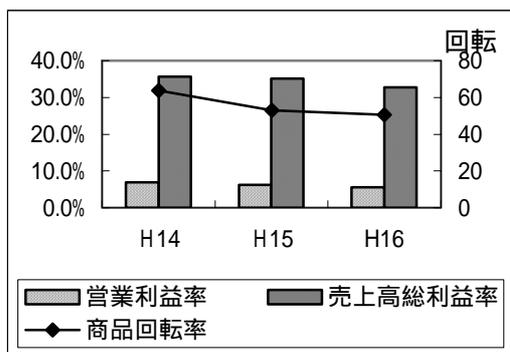
積極出店を行っているため、これに伴う設備投資により投資活動によるキャッシュフローはマイナスとなっている。しかし営業活動によるキャッシュフローは当期純利益等により大幅なプラスで、前述のマイナス分を補える範囲となっている。健全な事業展開を進めている様子がうかがえる。

#### 6) まとめ

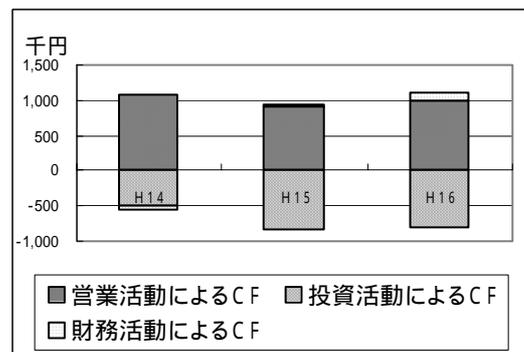
平成 12 年の株式公開以降、店舗数、売上高、営業利益、経常利益すべて順調に右肩上がりの成長を続けている。また、公募増資等により、資本金も 4 年前と比べ約 5 倍の 924 百万円に増加している。直営によるコンビニエンス・ストアの多店舗展開と、エリアフランチャイズ本部としてのノウハウが相乗効果をもたらしているといえるだろう。

ただ、非常に高かった利益率等が低下傾向にあり、高成長期から安定成長期に移行しつつある様子だ。今後は資本運用の効率化や不安定な資本構造の改善が課題と思われる。

図表 2-4-17 収益性の状況



図表 2-4-18 キャッシュフローの状況



(株)ナック

1) 会社沿革

食堂、弁当宅配などの事業を営んでいた現社長が、業容拡大を目指して(株)ダスキンとフランチャイズ契約を締結し、1971年に東京都町田市にダスキン鶴川1号店をオープンさせたのが東証1部上場企業(株)ナックのスタートである。加盟から13年で売上高日本一を達成し、以来今日までフランチャイズ加盟店約2,000店のトップの地位を保ち続けている。「広く社会に貢献するため、発展成長を第一義とすべし」という経営理念が具現化されている。

2) 安全性

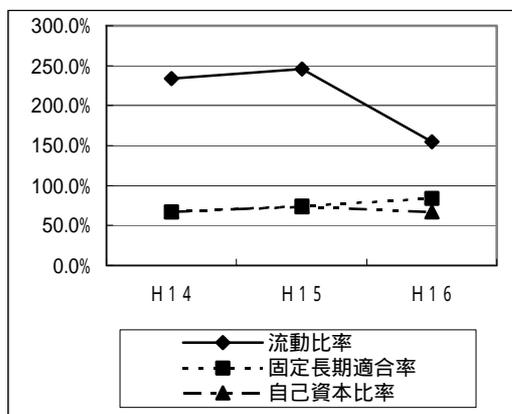
自己資本比率は直近期が67.4%で、ここ数年も70%前後で推移しており極めて健全である。しかし、長期の支払能力を示す固定長期適合率は、直近期では83.4%と問題のない水準であるが、徐々に悪化する傾向にある。また、短期支払能力を示す流動比率も、直近期では154.4%で標準的といえが、この値も固定長期適合率同様急速に低下している。同社の安全性は、現状では問題ないが、ここ数年の趨勢が続くようであれば注意が必要と思われる。

3) 成長性

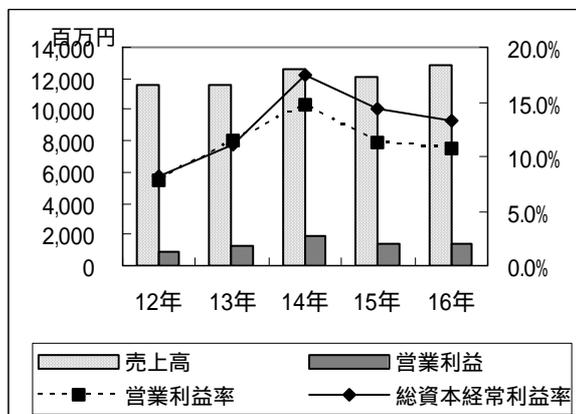
ここ数年の売上高及び営業利益の状況を見ると、同社の成長性にややかげりが見えるといっただろう。同社の主力は「レンタル事業」であるが、経済が成熟化する中で、既存のエリア内で売上や利益をこれまで以上に拡大することは相当難しい時代となっている。直近期ではレンタル事業の売上高が前年同期比18.7%と大幅に伸びたが、これは害虫駆除レンタル事業会社を収合併した効果によるものである。また、好調に推移している全国6,500社の中小建設業・工務店を対象にコンサルティングを行う住宅事業もM&Aによる効果である。

今後も同社が成長を続けていくためには、業務提携やM&Aなどを通じて事業の拡大と多角化を推し進めることが必要であろう。

図表 2-4-19 安全性の状況



図表 2-4-20 売上高・営業利益等の状況



#### 4) 収益性

直近期の売上高対総利益率 63.5%と「中小企業の経営指標（平成 15 年度調査）」の「各種物品賃貸業」（以下「標準値」と記載）49.2%よりかなり高い水準であった。売上高対営業利益率は 10.3%で標準値 5.9%の約 2 倍とこれも高い水準である。直近の 3 ヶ年において売上高対総利益率は増加基調にあるが、一方で営業利益率は右肩下がりとなっている。その主たる要因としては、M & A や中途採用など事業拡大による人件費負担の増加が考えられる。粗収入対人件費比率は、2 期前は 31%であったものが直近期では 39%にまで増加している。標準値では 38.2%であるので、現在の水準が高すぎるわけではないが、利益圧迫の一要因となっているのは確かである。さらには、従業員一人あたり売上高をはじめとする労働生産性が低下している。従業員一人あたり年間粗収入高は、2 期前は 15,733 千円であったものが、直近期では 13,221 千円まで低下した。標準値（12,266 千円）に比較すれば高い水準にはあるが、全般としては低下傾向にある。

#### 5) キャッシュフロー

潤沢な営業キャッシュフローを主に有形固定資産の取得をはじめとする投資活動や借入金返済、自己株式の取得、配当金の支払いといった財務活動に充てている。特に配当については配当性向、配当利回りともに高く、高配当を通じた株主重視の企業姿勢が窺える。

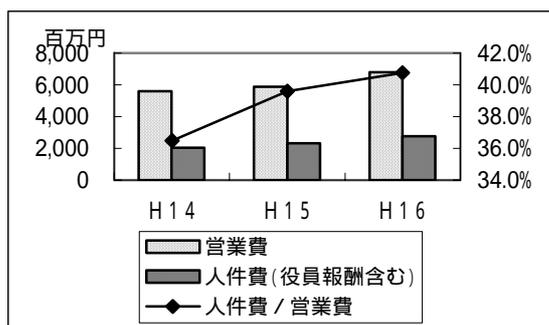
#### 6) まとめ

ハウスクリーニングという典型的な都市型サービス事業を首都圏において積極的に展開し急成長を遂げてきた同社であるが、首都圏市場は既に成熟期にあるということもあり、成長性という観点からは現在“踊り場”にあるといえる。

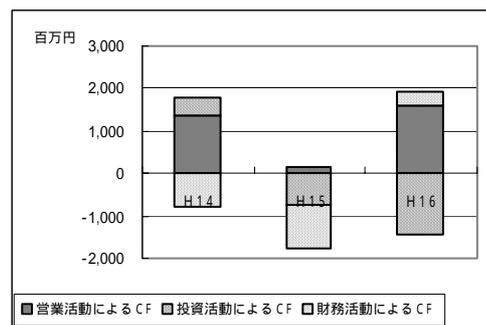
新規事業である住宅事業も同様に成熟市場であるが、この住宅事業を通じて四国や九州など地方都市という“新たな市場”に今後アプローチすることが可能となった。この新市場において、首都圏市場で培ってきたノウハウやブランド力を武器にレンタル事業を効率的に展開するという、事業間のシナジー創出が今後のさらなる成長の鍵を握っているといえる。

また従業員教育などを通じて営業効率とサービスの付加価値向上を図り、従業員一人あたり売上高をはじめとする労働生産性を向上させることが当面の課題として求められる。

図表 2-4-21 収益性の状況



図表 2-4-22 キャッシュフローの状況



(株)プライムリンク

1) 会社沿革

当社は、1995年、飲食ビジネスの店舗運営ノウハウの蓄積を目的に、(株)ベンチャー・リンクの子会社として設立された。ベーカリーレストラン「サンマルク」へのフランチャイズ加盟を手はじめに、「北前そば高田屋」「牛角」などを展開、1999年には「牛角」のエリアフランチャイズ権を獲得し、エリア本部事業も開始している。その後、エリア本部事業も複数のフランチャイズチェーンへと広げている。また、昨年からは独自の飲食業態「バーグキッチン」の展開している。

2) 安全性

自己資本比率は、平成13年3月期以降、好調なエリアフランチャイズ事業による内部留保の積み上げで改善に向かい、平成14年3月期には約23%まで上昇した。ところが、直近期(平成16年3月期)は約11%と急低下している。これは加盟実績のないエリア本部権利金や、出店権利のみを保有するフランチャイズ加盟金等を一括償却し、1,158百万円の特別損失を計上により、当期純損失が1,040百万円となった影響が大きい。

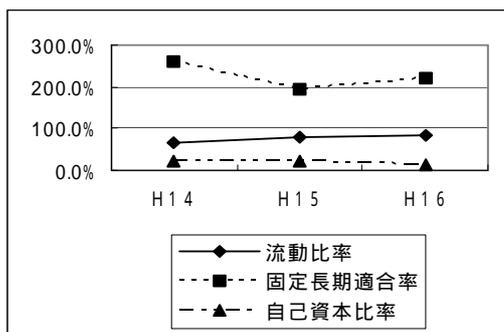
流動比率については、短期借入金の返済等により改善してきてはいるが、依然として100%を下回っている。固定長期適合率は、上記の一括償却で固定資産が大きく減少したものの、当期末処理損失の発生等の影響で資本の部が減少したため、値はさらに悪化して200%を突破している。同社の支払能力は短・長期とも厳しい状況にあるようだ。

3) 成長性

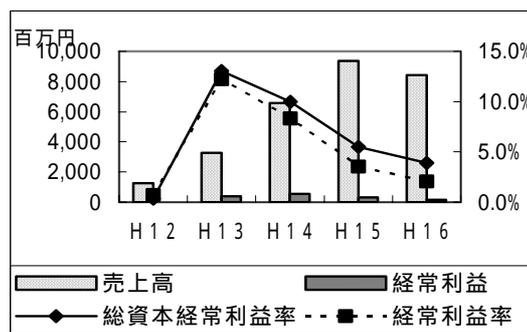
売上高は直近期で8,426百万円であった。平成13年3月期以降、伸び率自体は低下しつつあるものの、直近期を除き対前年比140~260%と驚異的な数値を記録している。これは、フランチャイズのビジネススキームをうまく活用し、短期間に多店舗展開を図ってきたことによるものである。平成11年と比較すると、約10倍の売上規模となっている。

しかしながら、直近期は米国でのBSE発生の影響等による既存店の売上減、加盟店開発の大幅な目標未達により売上高は前年割れとなった。そのため直近期では営業利益35.2%減、経常利益47.1%減と大幅減益であった。

図表 2-4-23 安全性の状況



図表 2-4-24 売上高・経常利益の状況



#### 4) 収益性

売上高対経常利益率については、平成13年3月期をピークに低下傾向にあり、売上高が平成15年3月期まで伸びていたのと傾向に差が生じている。直近期は売上高、経常利益とも前期を大きく下回っている。売上高に関し、同社が公表している決算説明資料によれば、当初の計画に対する達成率は、加盟店としての店舗運営事業が93.3%、エリアフランチャイズ本部事業が75.3%で、エリアフランチャイズ本部事業の伸び悩みが業績の停滞の大きな要因になっている。

ブランド別に計画達成率をみると、売上構成比で4分の1以上を占める牛角事業が93.2%と大きく落ち込んでいる。BSE問題がここでも影響しているようである。次いで大きなシェアをしめるとりでん事業が88.4%と落ち込み、足を引っ張っている形だ。これも鳥インフルエンザ騒動が災いしたようである。また、直営店舗の売却や転貸による収入が大幅に膨らんでおり、本業の不振をカバーしようとする必死の努力が伺える。

#### 5) キャッシュフロー

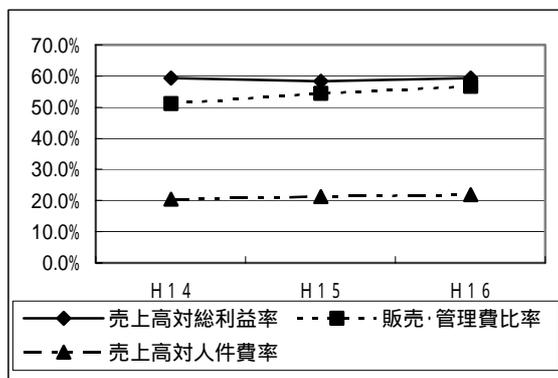
キャッシュフローに関しては、過去3年間で、期末残高が大幅に減少する傾向にある。

平成16年3月期は減少額が多いが、これは、加盟店事業、エリアフランチャイズ本部事業等から生じる営業活動によるキャッシュフローが減少傾向にあり、投資活動によるキャッシュフローを抑えてはいるが、借入金等の返済のため財務活動によるキャッシュフローがマイナスになったことによるものである。

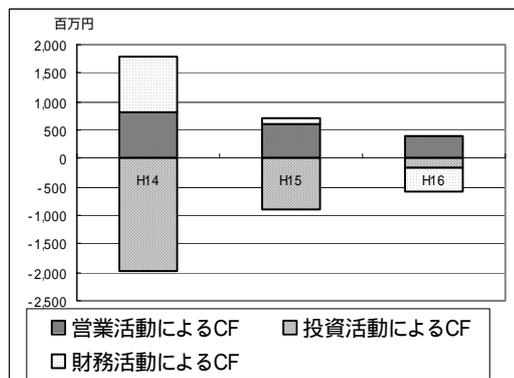
#### 6) まとめ

これまで㈱ベンチャー・リンクの子会社として、加盟店事業及びエリア本部事業の展開により急成長を遂げてきたが、BSE等食の安全に関する問題等の影響による既存店の売上減少や新規出店の抑制、加盟実績のないエリア本部権利金、出店権利のみを保有する加盟金の一括償却により前期は赤字となり、これまでの事業スキームは踊り場に差し掛かっていると言える。現状では、収益性、安全性の面で改善の余地が多く、今後、既存事業のブラッシュアップ、加盟店へのサポート体制の強化等運営体制の立て直しを行うことが急務である。

図表2-4-25 収益性の状況



図表2-4-26 キャッシュフローの状況



## 大和フーズ(株)

### 1) 会社沿革

当社は、1972年3月三洋自動販売機(株) (同社は、1983年12月、東京三洋電機(株)と合併、1986年12月には東京三洋電機(株)が三洋電機(株)と合併を行っている。)の全額出資により設立された。平成16年3月末時点で、「ミスタードーナツ」38店、「モスバーガー」13店を展開している。1991年11月には自社開発の和食レストランチェーン「久兵衛屋」をオープン、現在33店舗を展開している。

2001年6月、日本証券業協会に株式を登録、2002年12月株式譲渡により筆頭株主が三洋電機(株)から(株)ゼンショーへ移り、翌年4月、(株)ゼンショーが親会社となって現在に至っている。

### 2) 安全性

自己資本比率は、每期上昇しており、直近期(平成16年3月期)には73.7%の高水準となっている。これは、每期着実に事業による内部留保を積み上げてきたことに加え、短期借入金等流動負債の返済による影響が大きい。

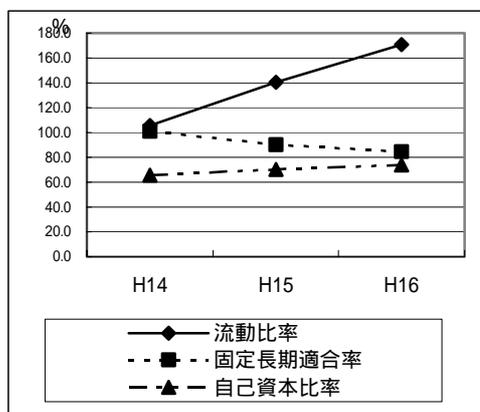
流動比率は、現金・当座預金の増加と、短期借入金の返済等流動負債の減少により上昇している。直近期では170.9%までなり、標準値の流動比率137.4%を上回る数値となっている。

固定長期適合率については、過去3年間で低下傾向にあり、前期には100%を切り、財務の健全性が高まっていく様子が見えてくる。直近期では84.4%となっている。

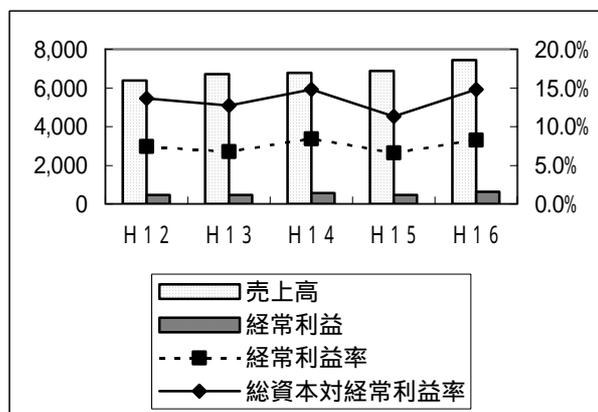
### 3) 成長性

直近期の売上高は7,435百万円で前年と比べると8.3%増であった。売上高の伸び率は一桁台ではあるが、ここ数年では、每期売上を伸ばしている。営業利益は613百万円で前年比36.4%増、経常利益は620百万円で37.1%増であった。営業利益・経常利益は一貫して増加しているわけではないが、趨勢としては上昇傾向にあるといえる。お客様に支持される店作り、既存店の体質強化、組織開発、スクラップ&ビルドや、久兵衛屋の多店舗化推進などにより派手さはないが、着実に業容を拡大している。

図表 2-4-27 安全性の状況



図表 2-4-28 売上高・経常利益の状況



#### 4) 収益性

売上高対経常利益率、販売・管理費比率、人件費率とも、安定的に推移している。

直近期の売上高対経常利益率は8.3%で個々3か年は6~8%で推移している。販売・管理費比率は直近期で64.7%であり、ここ3か年は65%前後で推移している。また人件費率はおよそ30%前後で推移している。直近期の販売・管理費比率と人件費率は、「中小企業の経営指標(平成15年度調査)飲食店平均(以下「標準値」と記載)ではそれぞれ53.6%、27.1%であり、これらに比べ高めになっていることがわかる。

しかし、原価管理の徹底等に努め、売上高総利益率は直近期で72.9%と標準値の62.2%を上回っている。そのため直近期の営業利益率・経常利益率はともに8.3%であった。営業利益率の標準値は8.6%であるのでの堅調な数値といえる。

資本回転率も直近期で1.8回転であり、標準値の1.4回転に遜色ない水準である。

#### 5) キャッシュフロー

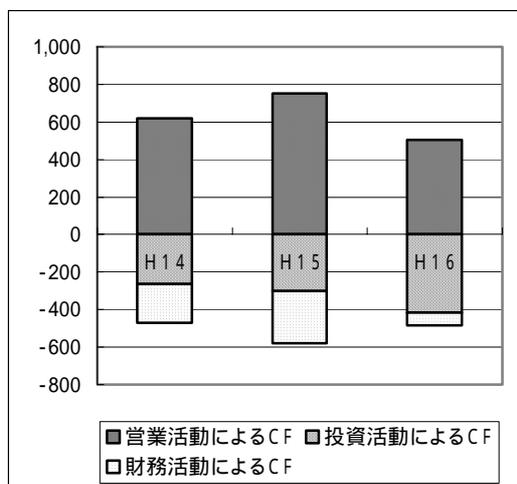
キャッシュフローに関しても、過去3年間で、期末残高が着実に増加している。

直近期は、営業活動によるキャッシュフローが減少しているが、これは前期に、株式会社ダスキンからの営業補償及び長期預け金の払い戻し等があったためである。また、財務活動によるキャッシュフローのマイナス幅が縮小しているのは、短期借入金の圧縮に伴い、借入金の返済が減少したことによるものである。

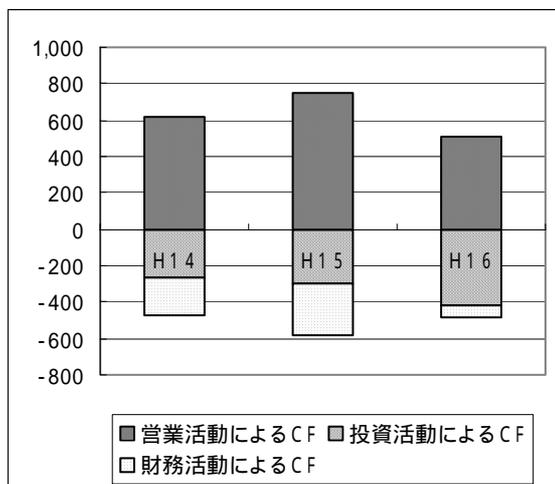
#### 6) まとめ

同社は決して急成長を遂げているわけではないが、着実に業容を拡大している。財務面の安全性も年々高まる傾向にあり、堅実な経営を行っていると言える。今後は、親会社である(株)ゼンショーとのコラボレーション等を活用し、既存のフランチャイズ事業のブラッシュアップと、独自業態「久兵衛屋」の育成が課題となるであろう。

図表 2-4-29 収益性の状況



図表 2-4-30 キャッシュフローの推移



図表 2-4-31 企業概要

会社名	株式会社ナック	株式会社 かんなん丸
代表者	代表取締役社長 西山 由之	代表取締役社長 佐藤 栄治
上場区分	東証1部	店頭登録
設立	1971年5月	1983年5月
資本金	2,130百万円	275百万円
従業員数	615名	288名
売上高	12,800百万円	6,126百万円
店舗数	30営業所(「ダスキン愛の店」)	65店舗
主な業種・業態	サービス	飲食
加盟FC	株式会社ダスキン(「ダスキン愛の店」)	株式会社大庄(「庄や」、「日本海庄や」等) 株式会社イズ・プランニング(「KUSHI949KYU」、「塩梅」) 株式会社ドールコーヒー(「ドールコーヒーショップ」)
他の事業	建築コンサルティング事業 住宅事業 ボトルウォーター事業(ミネラルウォーター販売) その他事業(缶飲料販売)	自社業態「炉辺」以外は特になし
(参照決算期)	平成16年3月期	平成16年6月期
会社沿革	1971年 東京都町田市に「株式会社ナック」を設立 資本金200万円  1983年 資本金8千万円に増資  1984年 ダスキン事業売上日本一を達成  1988年 関東エリアネットワーク構想発表  1989年 資本金2億円に増資  1995年 株式会社店頭公開 資本金9億1千万円に増資  1996年 資本金21億3千万円に増資 建築コンサルティング 事業、ネットワーク会員6千社を突破  1997年 東京証券取引所市場二部 上場信用銘柄に指定  1999年 株式会社ダイコー / ダスキン博多をM & A 東京 証券取引所市場第一部に昇格  2001年 株式会社ダイコーを合併  2002年 戸建住宅販売事業への進出を目的にタマキュー(株) を設立 ボトルウォーターサービス事業開始  2003年 株式会社富士テックを合併	1982年 有限会社かんなん丸を埼玉県浦和市大谷場2丁目1 番6号に出資金100万円で設立  1982年 株式会社大庄と「大庄ファミリー契約」を締結し、フ ランチャイジー第1号店として庄や浦和店を埼玉県浦和市高砂 に開店  1993年 株式会社イズ・プランニングと「KUSHI949KYUフレ ンドシップシステム加盟契約」を締結し、フランチャイジー第1号 店としてKUSHI949KYU南越谷店を埼玉県越谷市南越谷に開 店  1993年 出資金を1,000万円に増資  1994年 有限会社から株式会社に組織変更  1994年 本社事務所を埼玉県浦和市南浦和2丁目40番2号に 移転  1995年 従業員持ち株会への有償第三者割り当てにより、資 本金2,260万円に増資  1995年 金融機関、取引先等への有償第三者割り当てにより、 資本金22,260万円に増資  1997年 株式会社ドールコーヒーと「ドールコーヒーショッ プチェーン加盟契約」を締結  1998年 日本証券業協会に株式を店頭登録  2002年 オリジナル業態「炉辺」1号店を埼玉県さいたま市南浦 和に開店
経営理念	企業は損得に非ず 常に善の道を歩み広く社会に貢献する 為 発展成長を第一義とすべし	お客様のわざわざに感謝申し上げ、わざわざを以ってお応えす る。

図表 2-4-32 企業概要

会社名	株式会社アイエー	大和フーズ株式会社
代表者	代表取締役社長 古川 教行	代表取締役社長 鈴木 勝雄
上場区分	店頭登録	店頭登録
設立	1984年3月	1972年3月
資本金	1,314百万円	3,082百万円
従業員数	433名	852名
売上高	16,917百万円	7,435百万円
店舗数	22店舗	84店舗
主な業種・業態	サービス	飲食
加盟FC	株式会社オートボックスセブン ('オートボックス」「スーパーオートボックス」) カルチャーコンビニエンスクラブ(株)('TSUTAYA」) (株)タスコシステム('高田屋」) (株)サンマルク('サンマルク」) 他	株式会社ダスキン('ミスタードーナツ」) 株式会社モスフードサービス('モスバーガー」)
他の事業 (参照決算期)	特になし 平成16年3月期	自社業態「久兵衛屋」以外は特になし 平成16年3月期
会社沿革	1984年 神奈川県大和市に会社を設立 1984年 オートボックス大和店オープン 1993年 本社を横浜市戸塚区品濃町545-5に移転 1993年 飲食事業として本社ビル内に、ピアレストラン「横浜市場」をオープン 1996年 株式を店頭登録 1997年 飲食事業店舗、北前そば「高田屋」新横浜テックビル店オープン 1998年 サンマルク「パン工房」環2下永谷店オープン 2000年 スーパーオートボックス横浜みなとみらい店オープン 2001年 飲食事業部を関連会社(株)アイディーエムに営業譲渡	1972年 三洋自動販売機株式会社の全額出資により設立 1972年 株式会社ダスキンとフランチャイズ契約を締結 1972年 ミスタードーナツ1号店 西大寺ショップオープン 1980年 新規事業・ロングジョンシルバー熊谷八木橋店オープン 1983年 親会社の三洋自動販売機株式会社が東京三洋電機株式会社と合併 1984年 ロングジョンシルバー熊谷八木橋店閉店 1984年 株式会社モスフードサービスとフランチャイズ契約を締結 1984年 モスバーガー1号店 八木橋店オープン 1986年 親会社の東京三洋電機株式会社が三洋電機株式会社と合併 1990年 本社を埼玉県吹上町から熊谷市に移転 1991年 久兵衛屋1号店 川越的場店オープン 1999年 本社を熊谷市弥生から熊谷市広瀬に移転 2001年 株式を店頭登録 2003年 株式会社ゼンショーが三洋電機株式会社と株主間協定を締結、株式会社ゼンショーが親会社となる
経営理念	社員の人生各分野における成長と発展を願い仕事環境の創出を致します。 社会との関わりを大切にし豊かな社会作りに貢献致します。時流変化を正しく認識し、絶えざる革新を行う企業経営に邁進致します。	人のつながりを大切に暮らしの豊かさを実現します。 事業を通じて共に働く人々の幸せを実現します。

図表 2-4-33 企業概要

<b>加盟FC</b>	(株)レイズインターナショナル(「鳥でん」「土間土間」)	株式会社サンクスアンドアソシエイツ(「サンクス」)
	(株)タスコシステム(「暖中」)	
	(株)ふらんす亭(「ふらんす亭」「じゃんけん」)	
	(株)エフアンドエフフードキッチン(「一休」)	
	(株)ワイ・アリーバ(「とりあえず吾平」)	
<b>他の事業</b>	エリアFC本部の運営 自社業態「バーグキッチン」	エリアFC本部の運営
<b>(参照決算期)</b>	平成16年3月期	平成16年2月期
<b>会社沿革</b>	1995年 東京都台東区に(株)ベンチャーリンクの子会社として設立(資本金20,000千円)	1981年 千葉県市川市にコンビニエンス・ストア事業を目的とするシビルサービス株式会社を設立
	2000年 釜めしと串焼き「鳥でん」のエリアフランチャイズ本部の権利を取得し、当該フランチャイズの加盟店事業及びエリアフランチャイズ本部事業を開始	1989年 (株)サンクスアンドアソシエイツとサンクスフランチャイズチェーン加盟店契約を締結し、サンクスの1号店を開店
	2000年 第三者割当増資により資本金300,500千円に変更	1996年 当社の関連会社として、コンビニエンスストアの本部事業を目的とする株式会社シー・ヴィ・エス・ベイエリアを設立
	2000年 ステーキ&カレー「ふらんす亭」のフランチャイズ加盟店として、当該フランチャイズ加盟店事業の展開を開始	1997年 株式会社シー・ヴィ・エス・ベイエリアが株式会社サンクスアンドアソシエイツと、同社を東京都9区、千葉県10市における地域本部とするサンクス企業フランチャイズ契約を締結
	2001年 てんぷら家揚好人「一休」のエリアフランチャイズ本部の権利を取得し、当該フランチャイズの加盟店事業及びエリアフランチャイズ本部事業を開始	1998年 当社が株式会社シー・ヴィ・エス・ベイエリアを吸収合併し、商号を株式会社シー・ヴィ・エス・ベイエリアに変更。
	2001年 食べ飲み処「とりあえず吾平」のフランチャイズ加盟店として、当該フランチャイズ加盟店事業の展開を開始	2000年 ナスダック・ジャパン(現 ヘラクレス)に株式上場
	2001年 ナスダック・ジャパン(現 ヘラクレス)に株式を上場	2002年 当社の出店エリアを、千葉県10市から千葉県全県に拡大
	2002年 チャイニーズダイニング「暖中」のフランチャイズ加盟店として、当該フランチャイズ加盟店事業の展開を開始	2002年 東京証券取引所市場第二部に株式上場
	2002年 居酒屋「土間土間」のフランチャイズ加盟店として、当該フランチャイズ加盟店事業の展開を開始	
	2002年 ラーメンダイニング「じゃんけん」のエリアフランチャイズ本部の権利を取得し、当該フランチャイズの加盟店事業及びエリアフランチャイズ本部事業を開始	
	2003年 第三者割当増資により資本金を763,000千円に変更	
	2003年 新業態「バーグキッチン」1号店を大阪市中央区西心齋橋に開店	
	2004年 本社事務所の一部を東京都港区芝浦に移転	
	<b>経営理念</b>	「感動」という経験価値の追求こそ、プライムリンクの存在価値である。人間力の優れた人材を育成し、社会的使命に答える。

## 第4章 メガフランチャイジー取材調査結果

以下8社の調査結果の成功要因に対する評価、今後の方向性等については、ヒアリングによる各経営者の意見であり、調査担当者の意見ではないことをご理解頂きたい。

### 1. 株式会社近藤組

所在地	三重県桑名市馬道 1-43		
代表者	近藤 浩之	資本金	5,000 万円
創業	1933 年	F C 事業開始時期	1992 年
売上高	約 100 億円	フランチャイズ売上	約 20 億円
社員数 ( 外食部門 )	正社員 36 名、パート・アルバイト 236 名		
事業エリア	愛知県、三重県、滋賀県、静岡県		
F C 事業内容	近藤組：1 店舗、別会社：12 店舗、合計 13 店 ( 2004 年 11 月末現在 ) 焼肉屋さかい 4 店、高枠舎 3 店、ニュース・デリ 1 店、あんにょん 2 店、靴下屋 2 店、ナチュラルボディ 1 店		
F C 以外の事業	建築、不動産、店舗開発事業、別会社でケーキ販売		

#### 1. 会社の沿革

##### ( 1 ) 会社の歴史

1945 年 ( 昭和 20 年 ) に建築請負業として創業、1988 年 ( 株 ) 近藤組に社名変更、代表取締役社長に現社長の父親である近藤好文が就任した。同年、現社長の近藤浩之氏が入社し、1992 年パレットプラザ事業部を開設したのがフランチャイズ・ビジネスの始まりである。1993 年不動産・店舗開発事業部開設、1994 年カスタムハウジング事業部開設、損害保険・生命保険事業部開設、1995 年メディアシステム事業部開設 ( 携帯電話販売 ) 1996 年、アルシア・スペース・デザイン開設と浩之氏が中心になって新しいビジネス展開を進めてきた。1997 年、代表取締役社長に近藤浩之氏就任。同年子会社として有限会社アルシアフードシステムを設立し飲食フランチャイズ事業の中核とした。2000 年、エスコ事業部開設、新たな事業展開 ( エコビジネス ) の中核として育成を図っている。

##### ( 2 ) 代表者の経歴

1964 年 9 月 30 日 三重県桑名市生まれ。東海工業専門学校建築工学科卒業、名古屋法経専門学校中退。1986 年名古屋法経専門学校中退後、横内建設 ( 株 ) に入社。1988 年 4 月に父親が経営する近藤組に入社。1997 年 5 月、( 株 ) 近藤組代表取締役に就任。1992 年春、日本経済新聞社主催の F C フランチャイズショーでパレットプラザを知り、同社の大島社長と意気投合し「この人なら一緒にやれる」と感じてパレットプラザ加盟を決意。1999 年、( 株 ) 近藤組の代表取締役に就任。限られた経営資源を新たな分野に集中投入するため既存事業を整理し、新規事業として 1999 年以降、( 株 ) アルシア フードシステムを設立し飲食 F C フランチャイズ事業に重心を移して展開している。

### (3) フランチャイズ加盟を考えた理由

常に新しい事業展開を模索したからである。様々なビジネスやビジネスショーなどを見てまわった。最終的には、本部経営者の人柄に惹かれことが、加盟につながったのかもしれない。

### (4) 最初に加盟したチェーンの選択理由

パレットプラザ事業を選択したのは、将来性のあるビジネスだと判断したことからだ。パレットプラザの大島氏とは年齢も近く、人柄に共感したことが直接の動機となった。

### (5) 第2(以降)のブランドが必要と感じた理由

限られたエリアの中で好立地は少ない。せっかくよい店舗物件が見つかって、自社の既存店と商圈が重なる場合、他のFCが必要になる。また、結果論ではあるが、1業態のみの展開では、事業ポートフォリオ上の問題もあり、リスクヘッジを図るという視点もあった。

### (6) 第2(以降)のブランドを選択した理由

自分自身が常に新しい業態、新しい商業施設を見て回っており、その体験からどのような業態、ビジネスがこれから流行るかということが直感的に分かるようになる。当然、FCとしての加盟条件なども判断の基準となるが、何よりも自分自身が魅力ある事業と感じるかを重要視している。実際に店舗をみて「直感的」に流行る、と感じたものに加盟している。

## 2. メガフランチャイジーとして成功した道筋

### (1) 成功要因

第一に、パレットプラザの1店舗目が「当たった」ことである。本部から紹介された店舗物件が良好であったことが幸いであった。当時はパレットプラザの収益性が極めての高かったことから、急速に多店舗化を図り、キャッシュフローを確保できた。次に、フランチャイズ加盟以外で取り組んだ携帯電話の販売も極めて高収益で、投資余力が生まれた。また、元々が建築業、不動産業であり、店舗物件を入手しやすい環境があった。更には、たまたま優良物件が見つかって、その立地に適した業態として飲食業の「焼肉屋さかい」に加盟したことも大きかった。立地が良く、ビジネスの選択を誤らなければ失敗の可能性は低いと思っている。また、自前で物件開発の専門部隊を持ったことも成功要因のひとつだ。人事管理面では、フランチャイザーがオペレーション教育のシステムを持っており、あまり苦労することなく多店舗化ができた。

### (2) 年度別加盟店増加(もしくは撤退)の歴史

1992年「パレットプラザ富田駅前店」をオープンし、フランチャイズ・ビジネスを開始。2001年パレットプラザ四日市近鉄店をオープンしたが、それ以降順次既存店舗をパレットプラザに売却。現在ではパレットプラザ朝日店1店舗を残すのみとなっている。同社の飲食フランチャイズ事業の中核となっている(株)アルシア フードシステムは、1997年に設立。同年、焼肉屋さかい桑名店、1998年、焼肉屋さかい名張店、ポローニャ桑名店を開店。1999年、(株)アルシアフードシステムに

組織変更。2003年、あんにょん東浦店、高粋舎半田店、2004年、ニューズ・デリ名古屋栄店と順調に事業を拡大してきた。2003年に主として物販系のFC事業を展開する会社として(株)フィール設立し、代表取締役役に阿部紀代美が就任。同年、ナチュラルボディイオン熱田店、靴下屋イオン熱田店、2004年高粋舎松坂店オープンと事業展開を行っている。

#### (3) 人材の育成方法、人材の採用方法

基本的には、近藤社長が直接マネジメント出来る中核人材にそれぞれの事業部をまかせ、事業部それぞれが独自に成長すればよいと考えている。事業展開の上では、先ず店舗物件ありきで、人は後から付いてくると考えている。店舗運営に関する教育は本部のシステムに依存、OJTを含めた教育部分がある程度に本部に依存出来ることがフランチャイズのメリットの一つと考えており、社内教育のシステムに大きなエネルギーをかけるつもりはないという考え方である。

#### (4) 業種選択の基準

自分自身が感じた事業に対する魅力を選択基準にしているため、特に業種は意識していない。結果として、飲食、小売、サービスの3業種を展開している。

#### (5) 加盟チェーン選択の基準

まず、沢山の、新しいビジネスを自分の目で見る事が重要だと考えている。そして、チェーンに対する判断の基準を持つことが大切と思う。その基準によってこれはいけると「直感」で感じる事が重要だろう。日頃から毎日のように店舗視察を行うようにしており、現場は正直だから、繁盛しているチェーンであるかはすぐに分かる。また、本部の経営者の人柄も大切で、「この人なら一緒にやっていける」と思えるかどうかが基準である。経営者と面談してみて、その理念や姿勢に賛同できかねた場合は、共にフランチャイズ・ビジネスを行うことはできないと思う。現在では、自社がある程度メガフランチャイジーとして認知されてきたので、新興の本部は特別条件での話を持ってくる。こうした話には乗せられないように注意している。

### 3. 他のメガフランチャイジーと異なる特徴について

元々が建築業・不動産業であったことから立地物件の情報は入りやすい。チェーンを選ぶというよりも、先ず立地ありきで出店を決め、その場所にあったチェーンを選ぶという感覚である。

### 4. 会社の目指す今後の戦略

2002年エスコ事業(省エネルギー機器、システムの販売)を開始。エスコジャパンのノウハウだけでなく、他の企業の省エネノウハウも導入しながら環境・省エネを基軸とした独自事業に育てようとしている。また、関連会社が展開する飲食事業でも、フランチャイズ以外の魅力ある業態を開発し、自社の独自店舗として展開することに取り組んでいる。また、建築業・不動産業の特色を生かして、立地開発と商業集積作り(フランチャイズ加盟店の集積)を作りたいと考えている。

## 2. 株式会社さわやか

所在地	東京都中央区新川三幸ビル4階		
代表者	伊田 勝商	資本金	2億円
創業	1970年9月	F C事業開始時期	1972年
売上高	74億円	フランチャイズ売上	60億円
社員数	正社員 169名、パート・アルバイト 1900名		
事業エリア	東京、神奈川、埼玉、群馬、山梨、静岡、三重、愛知		
F C事業内容 ( )内は売上高 単位：億円	合計71店舗(2004年3月末現在)		
	K F C 56店(51)、牛角9店(7.7)、ピザハット1店、串屋1店、暖中1店、トニーローマ1店、カプリチョーザ1店、チャンドラース1店、その他6店(1.3)		
F C以外の事業	イタリアンレストラン2店、フードコート一括経営1店、コンビニ(自社)1店、学食1店、船上レストラン1店、カフェ(自社)6店、タバコショップ1店、職域食堂1店：合計14店舗		

### 1. 会社の沿革

#### (1) 会社の歴史

「旧さわやか」は富士コカコーラ(神奈川県)がケンタッキー・フライド・チキン(K F C)のフランチャイズ化を始めるために1972年に設立した。また、「旧日東フーズ」は日東製粉が出資をしてK F Cのフランチャイズ化を図るために、1979年に設立した。2003年4月に「旧日東フーズ」が「旧さわやか」を吸収合併し、「さわやか」に社名変更されている。

#### (2) 社長の経歴

三菱商事の食糧の出身であり、年齢は59歳である。旧日東フーズの社長が、合併後の「さわやか」の社長を勤めている。

#### (3) フランチャイズ加盟を考えた理由

日東製粉は1979年に熊谷の工場跡地に三菱商事と提携してショッピングセンターを開設した。その時、一番良い立地に100%出資の子会社の日東フーズにK F Cを開店させた。製粉メーカーが本業であるため、飲食業を独自に始めるのは難しいので、フランチャイズを選択した。

同様に、富士コカコーラもK F Cが最大のユーザーであり、飲食業のノウハウがないため、K F Cに加盟した。両社はK F Cのサプライヤーであり、K F Cの成功が自社の発展に役立つ関係にあった。

#### (4) 最初に加盟したチェーンの選択理由

複数の選択肢の中からKFCを選んだわけではない。旧さわやか、旧日東フーズの夫々の親会社はKFCのサプライヤーであり、KFCの成功が自社の発展に役立つ関係にあったから、必然的にKFCに加盟した。また、両社は三菱商事と密接な関係にあり、その点でもKFCに加盟するのは当然の道筋であった。

#### (5) 第2(以降)ブランドが必要と感じた理由

元来、KFCの加盟のために設立された会社ではあるが、KFCのみでは、企業発展の限度があり、第二、第三の経営の柱を作る必要性があった。自社ブランドのイタリアンレストランをKFCに隣接して作ったが、自前の業態の確立は難しいものがあった。

従来、日東製粉の子会社でもあり、親会社からの取引関係の要請で新ブランドを出店することは間々あったが、社員全体が新ブランドの出店に燃えたわけではない。

#### (6) 第2(以降)ブランドを選択した理由

自社ブランドの業績が思い通りに伸びず、これではいけないとの反省に立って、旧日東フーズをどのように発展させようかと全員で検討した。当時、日本には約370の飲食フランチャイズチェーンがあり、それを将来性、収益性、信頼性等の観点から絞り込んで、最終的にレイズ・インターナショナルの牛角の選択に至った。その時期、牛角はまだ全体でも10店舗程度のアーリーステージ段階であり、当社の1号店を東武東上線の大山の商店街に出店して、成功した。牛角は多店舗化に成功(9店舗)している。

## 2. メガフランチャイジーとして成功した道筋

### (1) 成功要因

事業がうまくいったのは、KFCのブランド、フランチャイズパッケージが圧倒的に優れており、親会社からの資金、物件、情報等の協力が十分得られたからだ。また、本部の人材育成システムがしっかりしており、人材育成は本部に依存できた。また、牛角は9店舗の多店舗化に成功したことも大きい。

### (2) 加盟店増加(もしくは撤退)の歴史

旧日東フーズは1979年にKFCに加盟して以来、2002年までに47店舗出店して、退店7店舗である。KFC以外のフランチャイズはピザハット、暖中等は1店舗に止まっている。KFC以外に11業態のフランチャイズに加盟したが、撤退は5業態に及んでいる。

### (3) 人材育成方法、人材の採用方法

人材育成はKFCの研修を活用している。第二、第三の柱事業を作るには、自社の人材育成方法を持たなかったことがネックになった。例えば、牛角を展開するためには、その都度店長を採用して、KFCの人材の転用は行わなかった。

自社ブランドの直営店は、その店毎に人材育成方法を作っており、会社の共有財産になっていない。これらをまとめれば、教育システムになっていたが、現実にはOJTのみであった。

唯一のオリジナルな教育方法は、社長の個人面接である。社長と営業部長が店舗に同行して、一人一人の社員と年1回面談を行い、会社の方針を伝え、本人の希望を聞く機会を作っている。

#### (4) 業種選択の基準

現時点においては外食産業に特化しているが、今後の可能性としては、もっと幅広く考える必要があると考えている。

#### (5) 加盟チェーン選択の基準

KFC以外のチェーンを選択する場合、時代の流行、はやり、オペレーションは出来るか、奇をてらわない業態であるか、は信頼できるかの4点を基準にしている。

しかし、過去に11業態にチャレンジして現在残っている業態は6業態であり、生存率は55%である。如何にチェーンを選択し、成長させるかは難しい課題であるかと認識している。

### 2. 他のメガフランチャイジーと異なる特徴について

KFC中心のフランチャイジーであり、売上高のみ大きくなった感じである。メガ(マルチ)フランチャイジー化は今後の課題であると認識している。

### 3. 会社の目指す今後の戦略

旧日東フーズには中期経営計画として「プロジェクト21」があり、2000年までに70店舗、70億円を目指していたが、合併によって計画は達成されてしまった。

現在は社内インフラ(教育、オペレーション、情報技術等)を整備して、新中期経営計画を作成している段階である。親会社からは売上高目標100億円という課題が与えられているが、果たして売上高の拡大のみを目的とする時代かどうか判断に苦しんでいる。むしろ、確実にKFC以外の業態でもこなせる基盤作りが重要と考えている。

### 3. 株式会社セント・リングス

所在地	静岡県御殿場市茱萸沢 1362 番地 15		
代表者	青木 謙侍	資本金	1,000 万円
創業	1993 年 6 月 18 日	F C 事業開始時期	1993 年 6 月
売上高	20 億円	フランチャイズ売上	20 億円
社員数	正社員 103 人 パート・アルバイト 945 人 (グループ会社含む)		
事業エリア	静岡県、長野県、東京都、神奈川県		
F C 事業内容	営業店舗 30 店舗 (平成 16 年 11 月末現在)		
( ) 内は売上高 単位: 百万円	ピザーラ 11 店 (800)、牛角 6 店 (550)、よってこや 2 店、高粋舎 2 店、明光義塾 4 店、TO THE HERBS 1 店、S P C N1 店、NEWS DELI 1 店、くっちゃいな 1 店、野の葡萄 1 店		
F C 以外の事業	なし		

#### 1. 会社の沿革

##### (1) 会社の歴史

1993 年 6 月、有限会社セント・リングス設立。同年 8 月、1 号店となるピザーラ御殿場店を開店させた。1995 年 1 月、有限会社から株式会社へ組織変更し、1998 年 5 月、本社所在地を神奈川県厚木市より静岡県御殿場市へ移転させ、同時に静岡県沼津市に沼津本部設置、1998 年 12 月 有限会社 セント・レイズ 設立。2003 年 10 月株式会社セント・リングス静岡支社を設立した。

##### (2) 社長の経歴

1958 年 8 月 15 日生まれ、慶応義塾大学法学部卒。青木社長の父親が経営する会社に勤務していた頃に、レンタルビデオ店に加盟したことが、フランチャイズ・ビジネスのスタートとなる。しかし、立地条件の悪さにより、赤字のまま店舗を売却し、事業からは撤退することとなった。

次に、友人が加盟していて「儲かっていた」ため、ピザーラを始める。フランチャイズ・ビジネスという観点で始めたのではなく、「ピザーラをやりたいから」加盟したのである。1 号店は繁盛し、その後、静岡エリアを中心に現在ではピザーラを 11 店舗出店しているが、全ての店舗が順調に推移している。その後「牛角」から、「野の葡萄」まで、現在では 10 ブランド 30 店舗を運営するまでになっている。

##### (3) フランチャイズ加盟を考えた理由

フランチャイジーを希望したのではなく、「魅力ある事業」として選んだ事業がフランチャイズ・ビジネスであったと、というのが実際であるとのことである。

#### (4) 最初に加盟したチェーンの選択理由

友人が加盟していて、実際に「儲かっている」様を目の当たりにしたこと。「これはイケル」と強く感じたのが理由である。

#### (5) 第2(以降)のブランドが必要と感じた理由

「ピザーラ」の出店余地がなくなったため、次の業態を検討することが必要になった。結果論ではあるが、1業態のみの展開では事業ポートフォリオ上問題があり、リスクヘッジを図るためにも複数チェーンに加盟することが必要と考えている。

#### (6) 第2(以降)のブランドを選択した理由

ブランドを決定する最大の理由は、自分自身が魅力ある事業と感じるかどうかである。実際に店舗をみて直感的に「流行る」と感じたチェーンに加盟している。

## 2. メガフランチャイジーとして成功した道筋

### (1) 成功要因

1店舗目が「当たった」ことが大きな成功要因になった。最初の1店舗目を成功させ、キャッシュフローを確保することができなければ、資金面での裏づけがない加盟店が成功することは難しいであろう。当社では、次の2号店目も成功し、事業スピードを加速できたことがその後の発展に結びついている。利益を確実に積み、次への投資を行うことにより、例え担保をもたなくとも金融機関への信用を得ることができる。

スクラップ&ビルドの決断を見誤らないことも重要であり、撤退するかどうかは、「優秀な店長を店に入れたらどなるか」とイメージして判断している。つまり、仮に優秀な店長がいても採算が取れないと感じれば、その時点で撤退を考えることにしている。

社内に物件開発の専門部隊を持ったことも成功要因のひとつである。フランチャイズ加盟店にとって、立地の重要性はいうまでもないことである。

### (2) 年度別加盟店増加(もしくは撤退)の歴史

2004年11月末現在、10ブランド30店舗を展開しているが、常に戦略的なスクラップ&ビルドを実施している。

ピザーラについては、現在11店舗展開しているが、2店舗を譲渡し、1店舗を買収している。1997年に「焼肉屋さかい」事業を開始したが、本部の方針に納得できずに1999年に譲渡している。1999年に「牛角」事業を開始し、2004年9月末現在で6店舗展開しているが、その間に、1店舗を譲渡し、2店舗を買収している。2002年開業した「あんにょんPAW」については、翌年譲渡。2001年開店した「よってこや三島店」については、周辺環境が変化し、立地が悪化したこと、償却がほぼ終わっていることなどから、2004年に閉店している。

### (3) 人材の育成方法、人材の採用方法

「人材輩出企業」になりたいと常々考えている。社員には、「色々なフランチャイズのことが学べて、独立するには最高にいい会社」と言っている。色々な業態があり、色々なノウハウを生で体験できることは社員にとっても大きなメリットである。ただ、社内に独立支援制度等は設けていない。教育は、基本的には創業当時社長自ら店舗で実施していたように、現場でのOJTを中心としている。

人事システムとしては、人事考課制度はあるが、最終的には社長が決断することになっている。社員には「文句があったら言いにこい」といってある。人材の採用については、アルバイトからの社員登用が最も良いと考えている。

### (4) 業種選択の基準

事業そのものの魅力で選択しているため、特に業種は意識していない。現在、飲食業と塾を行っており、業種は違うが、サービス業という意味では同じと捉えている。

### (5) フランチャイズ本部選択の基準

事業そのものの魅力を直感で感じるかどうかが出発点である。からは繁盛している店と不振店の両方を紹介してもらい、実際に自分自身の目で確かめている。土曜日などの繁忙時だけでなく、平日の閑散時なども確認しておくことが大切だ。これはと思った店舗は、結果的に4～5回は足を運んでいる。現場をしっかりと見れば、加盟を検討しているブランドが繁盛しているかどうかは判断できる。さらには、従業員の表情も重視している。いくら繁盛していても、従業員が辛そうであったり、愚痴をこぼしているような店は良くない。よい店とは、従業員がはつらつと働いている店だと認識している。

以上をクリアしたうえで、本部の理念、姿勢に共感できるかで最終判断する。

## 3. 他のメガフランチャイジーと異なる特徴について

特別なことはないと思うが、社員には「本部に頼るな。がつぶれても運営できるようになれ」と言っている。独自で運営していく仕組み作り上げることが大切と考えている。

## 4. 会社の目指す今後の戦略

「何年後に何億円」などは、言うのは簡単だが、実現できるかどうか分からない。最近、40ぐらいの店舗を常にスクラップ&ビルドして継続していく、というのも企業の新しい経営スタイルではないかと考えているとのことである。今後、フランチャイズ業態は「運営力のいるもの」と「誰でもできるもの」に二極化していくと考えている。そのときに、「セント・リングスでないとならない」というものにチャレンジしていきたいと考えている。また、本部に認められる加盟店になることも目標だ。本部へ情報を逆発信できるようになればとも考えている。

#### 4. 第一フードサービス株式会社

所在地	青森県八戸市田向字橋下 3-11		
代表者	長谷川 博郁	資本金	5,000 万円
創業	1980 年 5 月	F C 事業開始時期	1978 年 4 月
売上高	47 億 7,923 万円	フランチャイズ売上	47 億 3,655 万円
社員数	正社員 106 人、パート・アルバイト 849 人		
事業エリア	青森県、岩手県、秋田県、宮城県、福島県		
F C 事業内容	合計 51 店舗 (2004 年 8 月末現在)		
( ) 内は売上高 単位：百万円	K F C 24 店 (1,830)、モスバーガー 19 店及びマザーリーフ 1 店 (1,476)、紅虎餃子房 2 店舗、万豚記 1 店舗 (958)、TUTAYA 3 店舗 (148)、サーティーワンアイスクリーム 1 店舗 なか卯 4 店舗 (325) は子会社へ移管		
F C 以外の事業	「いち」京風居酒屋 1 店舗を直営展開。		

##### 1. 会社の沿革

###### (1) 会社の歴史

第一プロイラー(株)と取引先の日本ケンタッキーフライドチキン(株)との間でフランチャイズ契約がなされ、第一プロイラーの子会社として 1980 年 5 月 28 日に第一フードサービス(株)が設立された。その後 1 年半で K F C を 3 店舗展開し、1982 年、第一フードサービス(株)と(株)モスフードサービスとの間でフランチャイズ契約がなされ、本格的ドライブスルー型店舗を 1986 年にオープンした。1991 年には(株)ツタヤノースジャパンを設立し、カルチュアコンビニエンスクラブ(株)と F C 契約したが、その後、1998 年に T S U T A Y A 事業は第一フードサービスに移管された。

1992 年、第一フードサービス(株)と(株)なか卯との間でフランチャイズ契約したが、現在は子会社へ移管されている。1994 年にゆめみずし、ピザハットに加盟するも、1997 年に株式公開を目指すためのリストラを行い、両事業からは現在は撤退している。1999 年に業績が回復し、ファストフード事業のみならずレストラン事業への進出を図り、第一フードサービス(株)と際コーポレーション(株)との間で F C 契約を締結した。2003 年にオリジナル業態「いち」1 号店をオープン、2004 年 9 月サーティーワンアイスクリームとの間でフランチャイズ契約を締結している。

###### (2) 社長の経歴

1952 年生まれ、52 歳。父は、第一プロイラー(株)の創業者である。1975 年東洋大学文学部英米文学科卒業、同年三共商事(株)入社。1977 年第一プロイラー(株)取締役就任。1977 年から 1979 年 7 月まで西ドイツへ赴任。1980 年、5 月第一プロイラー(株)常務取締役就任、ならびに、第一フードサービ

ス(株)代表取締役社長就任。現在は、社団法人日本フードサービス協会理事、同青森県支部長、卯楽会(なか卯オーナー会)顧問、青森公立大学流通論非常勤講師を務めている。

### (3) フランチャイズ加盟を考えた理由

第一プロイラーグループとして、最終消費者との接点を持つことが大きな理由であった。しかし、本部とともに会社の成長発展ができるということや急速店舗展開可能ということもある。そのため、からのノウハウの供与に当初は魅力を感じていた。

### (4) 最初に加盟したチェーンの選択理由

KFCの取引先として、KFCとの成長発展とともに第一フードサービス(株)が発展することが親会社の第一プロイラー(株)へ業績寄与することからKFCへの加盟がなされた。

### (5) 第2(以降)のブランドが必要と感じた理由

1業態最低10店舗という目標を掲げていたが、当初、実績と商圏人口の関係からKFCのみでは、東北地方で10店持つことは難しいと感じた。また、企業を成長拡大させるためには3本の柱が必要ということ为先代の社長とともに信念として常々考えていた。

### (6) 第2(以降)のブランドを選択した理由

商圏人口4~5万人で採算がとれる業態を探していた中で、モスバーガーに着目した。商品の品質が高かったことも理由としてあげられる。

## 2. メガフランチャイジーとして成功した道筋

### (1) 成功要因

会社を設立したときから多店舗化を強く意識し、多店舗化をするために何をしたら良いかを常々考えてきた。その中で店長達へは、その運営の方法(システムや方法論)で100店舗となった時に通じるかということ強く意識させマネジメント改善を行ってきたことが大きい。

次に、事業を成功していくために3つの柱を必要と考え、第一の事業が上手くいっているときにもう1つの柱をと探してきたことがあげられる。そして、企業規模の割には教育費をかけ、セミナーへ従業員を積極的に参加させ、幹部候補生には人選をしながら集中的に教育費を投下してきた。また、創業3年目から大卒の定期採用をし、人材の質の向上には早くから努めてきた。

また、1983年に東北初のドライブスルー型店舗をKFC湊高台店で展開し、モスバーガーでもドライブスルー型の店舗を常々希望して、との折衝の後、沖縄の店舗に次ぐ、モスバーガー全国2番目の本格的ドライブスルー型店舗MOS湊高台店を1986年にオープンさせ、月商約2000万円を記録したことが転機となっている。

### (2) 年度別加盟店増加(もしくは撤退)の歴史

会社設立から1年半でKFCを3店舗オープンさせた。その後、1983年からモスバーガーに加盟し1997年まで、この両者は撤退なく順調に加盟店を増やしてきた。1992年にTSUTAYA(当

時は子会社が運営) なか卯(現在は子会社へ移管)に加盟した。

1994年にゆめみずし、ピザハットに加盟するも、前述のように1997年に株式公開を目指すためのリストラを行い、両事業からは現在は撤退した。KFCは、1997年から2004年にかけてスクラップ&ビルド(撤退23店、新店18店)を行うが、モスバーガーは撤退4店、新店10店と増加させており、時代に合わせた戦略的出店政策を実施している。その後、ファストフード事業のみならずレストラン事業への進出を図り、2003年紅虎餃子房、オリジナル業態いち、2004年万豚記をオープン。2004年9月サーティーワンアイスクリームをオープンさせた。

### (3) 人材の育成方法、人材の採用方法

28歳までは、現場でのオペレーションを重視し、それ以降は理論体系に基づいた教育をしている。以前は、従業員をセミナーなどへ参加させていたが、ある段階で社長が講師となり自ら教育を行っていたが、現在は他者が行っている。

また、将来の課長、部長候補には個人面談を行い(スーパーバイザー段階まで)幹部に関しては本部が開催するフランチャイズオーナー会への出席を任せている。交渉や折衝などは、なるべく幹部を同席させている。人材採用に関しては、創業3年目(昭和56年)から大卒の定期採用をしている。

### (4) 業種選択の基準

外食産業へ特化。立地の柔軟性、人時生産性の高さ、商品力からファストフード業界を中心に考えていたが、現在は客単価3000円前後のファーストカジュアルレストラン業態へとも考えている。

### (5) 加盟チェーン選択の基準

コンセプトが明確なこと、商品力が強いこと、立地が明確なこと、店数や売上高において、前年度をキープか微増していること、第一フードサービスの人材が優位に展開できること、本部のトップの考え方が第一フードサービスと共感できることが主な基準要因である。

## 3. 他のメガフランチャイジーと異なる特徴について

第一プロイラー(株)との関連から出発したが、マネジメントから人材登用に至るまで完全に独立しているといつてよい。発展に際し親会社の力というよりは自助努力による要素が非常に強い。

また、本部の仕事を、コンセプトメイク、商品、アドバダイジングと明確に割り切っている。

## 4. 会社の目指す今後の戦略

売上高100億円と経常利益率15%の体質作成が当面の目標である。その中で、KFCとモスバーガーに続く、第3、第4の柱を作っていくことがあげられる。そのためには、立地判断の的確性と売上予測に合致した投資限度額の見極めをし、低い売上高でもオペレーションを維持できて確実に収益を取る体制を整えることを行っていく。

## 5. 株式会社タニザワフーズ

所在地	愛知県岡崎市井田西町 1-2		
代表者	谷澤 憲良	資本金	4 億 6,984.5 万円
創業	1947 年 10 月 1 日	F C 事業開始時期	1975 年 4 月
売上高	100 億円	フランチャイズ売上	100 億円
社員数	正社員 160 人、パート・アルバイト 2,000 人		
事業エリア	愛知県、静岡県、山梨県		
F C 事業内容	合計 87 店舗（2004 年 8 月末現在）		
	ケンタッキーフライドチキン（KFC）46 店、吉野家 28 店、びっくりドンキー4 店、デニーズ6 店、五味八珍2 店、サーティワン1 店		
F C 以外の事業	サブリース事業、商業施設（ハビット）の経営		

### 1. 会社の沿革

#### (1) 会社の歴史

タニザワフーズ株式会社は谷澤憲良社長の先代が設立した谷澤莫大小工業所（1947 創業）から始まった。その後、1967 年谷澤ニット商事株式会社設立、1975 年「ステーキのあさくま」1 号店をオープンし、外食産業に参入した。次いで、1977 年、隣接地にハンバーガーのロetteria 1 号店をオープンした。同年末に繊維事業から撤退を決め、1978 年に社名変更して現在のタニザワフーズ株式会社となった。

#### (2) 社長の経歴

大学を卒業して谷澤ニット商事に入社、1992 年には社名をタニザワフーズ株式会社に変更し、社長に就任した。

#### (3) フランチャイジーを考えた理由

外食産業は、堅実で荒利益も高く、日銭の入る現金商売で、在庫負担なし等、魅力的な事業と考えたからだ。かつては、飲食業を「水商売」と考えていたが、「ステーキのあさくま」との出会いで認識を改めた。

#### (4) 最初に加盟したチェーンの選択理由

1970 年代前半、谷澤社長が中心になって不動産事業など繊維以外で柱になる新規事業を模索していた。そうした折り、ステーキ事業で急成長していた「株式会社あさくま」と出会い、外食産業のノウハウをもつ「ステーキのあさくま」に加盟した。

#### (5) 第 2（以降）のブランドが必要と感じた理由

ドミナント戦略を成功させるためには 1 ブランドで難しいと考えたからである。小商圈内におけ

る消費者の多用な食のニーズを満たすためには複数のブランドが必要であった。また、企業の安全性の問題を考えると第2、第3のブランドが必要と感じた。

#### (6) 第2(以降)のブランドを選択した理由

ハンバーガービジネスをやりたいと思っていた。最初はマクドナルドに加盟したかったが、加盟店の募集をしていなかったため、ナンバー2のロツテリアに加盟することにした。

## 2. メガフランチャイジーとして成功した道筋

### (1) 成功要因

当社がまず誇れるものが、社内に人材教育システムを備えていることだろう。タニザワフーズの成長を支えてきたのは「人材」である。経営戦略であるチェーンストア理論も優秀なタニザワマン達によって実践されてきた。「タニザワ大学」とよばれる自社教育体系のもとで人間として、また、プロフェッショナルとしての教育を極めて熱心に行なっている。

次いで、大きな成功要因となったのはドミナント化による店舗展開だ。愛知県、静岡県、山梨県(1店舗のみ)東海エリアに複数ブランドによる多店舗展開を集中して行い、エリアにおいて高いシェアを獲得するドミナント戦略が効果を発揮している。

また、本部と加盟店の役割分担を確実に実行したことも成功要因のひとつにあげられるだろう。本部は商品開発、店舗指導、ロジスティックシステム開発、立地開発などスペシャリストによるノウハウの蓄積とマーチャンダイジングを担当し、加盟店は本部の持つノウハウの指導を受けて店舗運営・オペレーションに専念する役割分担を確実に実行することが、お互いの成果に繋がっている。

最後は、本物のチェーンを選択してきたことだろう。外食産業に特化し、その業態のナンバー1、ナンバー2と組むことで、優れたフランチャイズパッケージを享受できる。オリジナリティな商品の完成度が高い、洗練されたオペレーションシステムや教育システムが充実且つ進化しているチェーンを選択している。

### (2) 年度別加盟店増加(もしくは撤退)の歴史

<非公開>

### (3) 人材の育成方法、人材の採用方法

本部の人材教育システムの他に自社独自の教育体系のもとで人材育成に力を入れている。タニザワフーズの教育をシステム化した「タニザワ大学」では、人格形成や外食事業のプロフェッショナルを目指した教育を行っている。

人材の採用については、新卒を中心にして、中途採用も行なっている。パート・アルバイトについては年間を通して採用をしている。また、パート・アルバイトの社員登用制度もある。

### (4) 業種選択の基準

外食産業に特化し、小売業などへの進出は考えていない。一番客数の多い業態はファストフード

であり、多くのお客様に喜んでいただくために、チェーンストアビジネスの根幹と考えている。

#### (5) 加盟チェーン選択の基準

チェーンを選択する基準として、時代の流れに即応し進化、信頼性・将来性、商品開発力、商品の完成度、オペレーションの充実度、オリジナリティのある設備、ノウハウ、収益性、(売上・利益の推移)、情報開示度合い、を重視している。

#### 3. 他のメガフランチャイジーと異なる特徴について

チェーンストアビジネスは、人的資源が何より大切と考えている。本部の教育システムのほかに独自の体系的教育システム「タニザワ大学」を持ち、経営組織の中核に位置付けしている。

タニザワフーズの人材教育の基本は、その人の使命を発見させるのと同時に本人の気付かない長所を早く見つけてあげることにある。また、フードサービスの先進国アメリカを実感する海外視察セミナーや表彰制度がある。その他、MY21改善推進運動は企業の社会的貢献として高く評価されている。

#### 4. 会社の目指す今後の戦略

世界一のメガフランチャイジーを目指している。「ビジョン 333」を全社の戦略テーマと位置づけている。「ビジョン 333」とは、店舗数 300、売上高 300 億円、経常利益 30 億円を目指すものである。目標数値は高いものであるが、過去・現在の数値を積み重ねてゆく目標ではなく、もっと大きなビジョンとして掲げている。全社員がビジョンを共有し、夢の実現に向けて進むのが、タニザワフーズはビジョン経営である。

日本のフランチャイズ・ビジネスは米国に比べるとまだ発展途上である。世界には、500 店、1000 店を有するメガフランチャイジー企業が存在している。日本でのメガフランチャイジーというビジネスモデルはタニザワフーズがはじめて確立したもので、国内に目標となる企業はない。したがってタニザワフーズが進化することは、これまでにない新しいビジネスモデルのあり方を示すものとなる。

商品やブランドが引き続きお客様に支持していただけるのか、加盟店と本部の関係を今後どのように進化させていくかなど課題も多い。

## 6. 豊田産業株式会社

所在地	外食事業部：名古屋市名東区牧の原 1-1005		
代表者	豊田 憲保	資本金	2,000 万円
創業	1946 年 2 月 21 日	F C 事業開始時期	2000 年 1 月
売上高	約 100 億円	フランチャイズ売上	約 20 億円
社員数（外食部門）	正社員 52 名、パート・アルバイト 600 名		
事業エリア	愛知県、三重県、岐阜県、静岡県		
F C 事業内容	合計 13 店舗（2004 年 11 月末現在） 焼肉一番カルビ 1 店、とりあえず吾平 1 店、丸源ラーメン 4 店、 ふらんす亭 2 店、フレッシュネスバーガー 1 店、浪速一口餃子・餃 餃 1 店、オムオム 1 店、月の雫 1 店、毎度おおきに食堂 1 店		
F C 以外の事業	織機の製造及び販売		

### 1. 会社の沿革

#### (1) 会社の歴史

1946 年（昭和 21 年）2 月に(株)豊田自動織機製作所の織機及び関連部品の販売を目的として豊年社を設立、1954 年（昭和 29 年）2 月に(有)豊年社として法人化した。その後、機械部品製造工場を新設し、製造にも進出、現在は部品だけでなく、自動織機の製造も行っている。1964 年（昭和 39 年）に、名称及び組織変更を行い、現社名である豊田産業株式会社となる。2000 年（平成 12 年）1 月、第二の事業分野を構築するため、外食事業部を設立し、豊田市に「焼肉一番カルビ・元町店」をオープンし、外食事業に進出。以後、複数のチェーンに加盟し、現在に至っている。

#### (2) 代表者（外食事業長）の経歴

同社のフランチャイズ事業については、ほぼ独立採算的にシステムになっており、外食事業部長である豊田偉久氏に権限が委譲され、同氏の判断により事業展開が進められている。したがって、同氏について述べることにする。

同氏は現在 32 歳と非常に若い経営者である。大学卒業後、当社に入社し、2 年間の工場勤務の経験を持っている。しかし、父君である社長は、織機の製造・販売事業は長男である現・専務取締役（製造部全統括）の豊田貴久氏が後継し、次男である豊田偉久氏は全く異なる事業を起し、そちらを担当したほうが良いとの意向を持っていた。そこで、名古屋市の某ホテルに出向し、専務取締役について経営全般、特に財務の勉強をした。同ホテルにて、収益性の高さや、現金商売のメリット等のサービス業の特性を経験的に学ぶことができた。なお、出向から帰り、同社外食事業部長に就任したが、第一号店の店長に就任し、実際に現場にて働き、成功体験を持っている。

### (3) フランチャイズ加盟を考えた理由

特段、フランチャイズ加盟にこだわっていた訳ではなく、外食事業長がホテル出向時に焼肉フランチャイズ店の運営を行いある程度のノウハウはあった。しかし、織機メーカーである同社には、店舗建設ノウハウや食材仕入れルートが無い場合、フランチャイズチェーンに加盟することにした。

### (4) 最初に加盟したチェーンの選択理由

外食事業部長は以前出向していたホテルが某焼肉フランチャイズチェーンに加盟していたことで、そこからの誘いもあった。しかし、その本部は建築費や食材から相当の利益を得ているようで、割高であった。そのようなとき、「一番かるび」の本部である(株)物語コーポレーションを知り、小林社長の経営理念に共感するものがあり、また建築費や食材等からのリベートを取るべきでないという同社の姿勢(事実、他チェーンと比較して相当の価格差がある)に好意を覚え、加盟を決意した。

### (5) 第2(以降)のブランドが必要と感じた理由

2号店出店検討の際、様々な物件情報が入ってくるが、焼肉店にふさわしい立地ばかりではなかった。そこで、第2のブランドを導入、立地特性に応じたコンセプトの店を出店しようと考えた。

### (6) 第2(以降)のブランドを選択した理由

同社は外食事業にての事業展開を目指しているもので、フランチャイズにこだわっている訳ではない。直営店にて回転寿司を出店したが、食材の仕入れや職人の雇用等にてうまくいかず失敗をした。そこで、やはりフランチャイザーのノウハウを活用したほうが成功への近道と考えたのであるが、加盟ブランド選択理由は、本部の経営理念や社長の考え方に共鳴できるかという基準である。

## 2. メガフランチャイジーとして成功した道筋

### (1) 成功要因

第一は、本部の指示やマニュアルをパーフェクトにこなしていることである。もし、業績悪くても、勝ちな営業方法を行ったり、マニュアルの拡大解釈は危険であり、絶対にやってはいけないと考えている。その上で、うまくいかなければ本部に意見をいうことにしている。

第二は、出入り業者への感謝である。飲食店従業員の場合、業者に横柄な態度をとったり、中にリベートや接待や贈り物を受けるものもある。しかし、同社は硬くこれを禁じている。

以上の2点から、及び業者との関係が非常にうまくいっており、食材は他店以上に気を使って良い物を納品してくれる。店舗物件情報も、「まずは豊田産業に」と、良い物件情報が入ってくることから、良い立地に出店でき、その結果、好業績という好循環になっている。

### (2) 年度別加盟店増加(もしくは撤退)の歴史

2000年は「焼肉一番かるび元町店」(豊田市)を出店。2001年は出店はなし。2002年は「とりあえず吾平」1店と「丸源ラーメン」2店、2003年は「丸源ラーメン」2店、「ふらんす亭」3店、「フレッシュネスバーガー」1店を、2004年「浪速一口餃子・餃餃」「オムオム」「月の雫」「毎度おおき

に食堂」各1店をそれぞれ出店している。一方、2004年には「ふらんす亭」1店を撤退した。

#### (3) 人材の育成方法、人材の採用方法

社員については原則として新卒採用を行い、育成していくことにしている。ただし、中堅幹部クラスの採用については、各種媒体にて募集広告を出している。一方、パート・アルバイトはリクナビ等の媒体を使用して募集している。

人材育成については、新卒者は、月1回、ビジネスマナーを中心とした集合研修を行っている。中間層は、2ヶ月に1回、パート・アルバイトに関する人材マネジメントを中心とした研修を兼ねて主任・副店長会議を行っている。店長層は、月1回の店長会議を行い、数値面を中心としたマネジメント研修を行っている。パート・アルバイトについては、月1回、2時間程度のパートナーミーティングを行い、正社員と目標を共有化するようにしている。

#### (4) 業種選択の基準

外食産業であることが第一基準であり、立地に合わせた業態を選ぶことにしている。例えば、郊外型で自動車での来店が多いところは、酒を扱わない業態とし、一方、繁華街では居酒屋のフランチャイズチェーンにも加盟している。

#### (5) フランチャイズ本部選択の基準

経営理念に共感でき、社長や幹部の人間性が良いことがまず重要である。その他にも、建設費や食材で不透明な収益を確保してないことも判断基準になる。

これらのことが、相互の信頼感につながり、親戚以上の関係を構築できていると考えている。その結果、本部から物件を始めとして多くの情報が入るようになり、こちらが考えているコンセプトにマッチしない立地の場合は、他の本部を紹介してくれる場合もある。

### 3. 他のメガフランチャイジーと異なる特徴について

相互に資本を持ち合っているフランチャイザーもある。このことは、財務内容を始めとして経営状況が我々に把握され、それを材料に条件交渉されることもあるので、ある意味では本部にとっては危険なことである。しかし、本部側からそのような話しを持ってきてくれるのは、当社を信頼してくれているからだと考えている。また、エリア本部として、加盟店開発も行なっている。

### 4. 会社の目指す今後の戦略

地域に愛される会社になりたいと考えている。そのためには、経営体質の強化が重要と考え、内部留保に務めキャッシュフローを高めることを目指している。最終的には売上高対経常利益率15%以上を目指している。また、フランチャイザーとしても活動をしたいと考えており、現在、「かっぱうぎ」のエリア本部として9店の加盟店を持ち運営している。近い将来(早ければ来年)には分社化・独立する予定である。さらには、株式公開も目指したいと考えている。

## 7. 株式会社フジタコーポレーション

所在地	北海道苫小牧市若草町 5-3-5		
代表者	藤田 博章	資本金	2億4,325万円
創業	1978年3月	F C事業開始時期	1978年4月
売上高	81億1,968万円	フランチャイズ売上	64億6,690万円
社員数	正社員 191人、パート・アルバイト 1,678人		
事業エリア	北海道、青森県、岩手県、宮城県、栃木県、群馬県、東京都		
F C事業内容  ( )内は売上高 単位：百万円	合計 68店舗 (2004年8月末現在)		
	ミスタードーナツ 28店 (2,356)、モスバーガー 2店 (168)、ザ・どん 2店 (87)、焼肉五苑 3店 (354)、アフロディーテ 4店 (146)、おむらいす亭 9店 (350)、ドトールコーヒー 1店 (23)、はなまるうどん 1店 (34)、暖中 9店 (2)、北前そば高田屋 1店 (0)、TSUTAYA 4店 (2,538)、自遊空間 1店 (0)		
F C以外の事業	BOOK・NET・ONE 11店、NET・ONE 2店、かつてん 9店など 8業態、32店舗を直営展開。BOOK・NET・ONE はフランチャイズ展開をしている。		

### 1. 会社の沿革

#### (1) 会社の歴史

1978年、現社長藤田博章氏がフランチャイズ加盟を目的に(有)ファミリーフーズとして設立。その後、平成2年に株式会社に組織変更、平成8年に社名を(株)フジタ・コーポレーションに変更した。

#### (2) 社長の経歴

1940年5月生まれの64歳。慶応大学法学部卒業後、1964年4月日本レーヨン株式会社(現ユニチカ)に入社。1969年4月に実家が経営するフジタ産業入社。その後、同社を設立し、社長に就任。

#### (3) フランチャイズ加盟を考えた理由

藤田社長が日本レーヨンを退職後に入社したフジタ産業の主な事業は、木材販売、石油(GS、LPG)販売、ホームセンター運営であった。手形による売上の割合が多く、資金繰りが苦しい体質であった。また、売掛金が回収不能になったケースも数多くあった。新規事業を模索していたが、現金商売でお客様に喜んでもらえる事業という考えが根本にあった。様々な事業の可能性を検討した結果、フランチャイズ加盟を選択した。

#### (4) 最初に加盟したチェーンの選択理由

候補として考えたのは、ケンタッキーフライドチキン(KFC)、ミスタードーナツ、マクドナ

ルドの3チェーンであった。チェーン選びに際して、まず、マクドナルドは直営展開のみであったため、除外した。次いで、KFC、ミスタードーナツのどちらを選択するかを検討、1号店となった苫小牧駅前前の立地適性からミスタードーナツに決めた。

#### (5) 第2(以降)のブランドが必要と感じた理由

会社設立当時から多店化を目指そうと考えていた。当初はミスタードーナツ事業が順調に推移していたため、ミスタードーナツの店舗数を増やすことだけでよかった。ところが、次第により立地条件の店舗の確保が難しくなり、多店化のスピードを考えた場合、1業態のみでは限界があった。その後、会社の成長とともに社員の年齢が上がっていき、ベテラン社員を外食店舗に従事させることが難しくなってきた。そこで、外食以外のチェーンへの加盟を検討し、1993年にサービス業のTSUTAYAと加盟契約を結んだ。

#### (6) 第2(以降)のブランドを選択した理由

ミスタードーナツ事業が順調に推移していたため、第2ブランドもダスキンが開発した業態と考えていた。ところが、ダスキンは新規に様々の業態を開発したが、次々に失敗。ダスキン関連以外の業態を検討した結果、味のよさからモスバーガーを選択した。

また、TSUTAYAを選んだ理由はCDレンタル市場の成長性とMPS(マルチパッケージストア)というビジネスモデルのすばらしさからである。

## 2. メガフランチャイジーとして成功した道筋

### (1) 成功要因

第一はミスタードーナツのビジネスモデルが優れていたことと考えている。次いで資金調達に大きな支障がなかったこともポイントであった。また、多店化していく過程で人材が育っていったことも大きな成功要因であった。ミスタードーナツ八戸店が月商で世界記録を樹立し、モスバーガー苫小牧バイパス店が同チェーン全国大会で最優秀店舗賞を受賞できたのもその成果である。

### (2) 年度別加盟店増加(もしくは撤退)の歴史

1982年にミスタードーナツ事業を開始して以来、1986年にモスバーガー、1993年にTSUTAYAに加盟している。これ以降はマルチ化を加速させ、ザ・どん、焼肉五苑、アフロディーテなどに加盟し、現在の13業態に至っている。この間、撤退した業態はサンマルクのみである。サンマルクを撤退した理由は、本部がメニュー改定で商品を値上げし、お客様のことを考えると納得できなかったからである。契約満了時に店舗を本部に引き取ってもらっている。

TSUTAYAについては1993年に1号店を出店。その後、短期間に多店化した。一部に不採算店が発生したため、不採算店を自社ブランドのBOOK・NET・ONEに業態転換した。その後、BOOK・NET・ONE事業は順調に推移している。TSUTAYA事業についても、現在では償却も終わり、利益面での貢献度は高い。

### (3) 人材の育成方法、人材の採用方法

人材育成は本部の研修を活用している。特にすばらしいと評価できるのが、ミスタードーナツのアカデミーである。約1ヶ月の研修で費用も高いが、業務に関連したことだけでなく人間として大切なことをしっかりと教え込んでくれる。社内的にはどの業態もこなせるオールマイティー社員を育成する方針で、他社から引き抜かれるような人材を育成したい。

採用はバイトとして働いている大学生の中から採用するケースが多い。普段の働きぶりを見ていれば、やる気や能力をだいたい判断することができる。こうした過程で入社した社員は、会社の業務内容がよくわかっているため、定着率も高い。

### (4) 業種選択の基準

会社設立当初は旧社名のとおり飲食のみを対象としていた。現在も基本的には変わらないが、社員が年齢を重ねていくと外食は少し無理があるため、社内の人材を活用する意味でT S U T A Y A チェーンに加盟している。

### (5) 加盟チェーン選択の基準

現在の展開は複合店舗が中心である。選択の基準はその立地でどの業態が適しているかが出発点になる。従って新たに加盟したチェーンを必ず多店化するというわけではない。

加盟を検討する場合は、必ず実際に加盟店のオーナーに話を聞くことにしている。そのチェーンのよいところ、問題点を話してくれる。次いで社員の働きぶりを見て、社員がキビキビと働いていないチェーンは加盟しない。最後に本部の社長に会い最終判断をする。

## 3. 他のメガフランチャイジーと異なる特徴について

出店しているフランチャイズ店舗の業種は飲食、サービスの2業種を展開、自社開発業態は8ブランドあり、一部はチェーン本部の機能もある。これまでに類を見ないタイプのメガフランチャイジーといえるだろう。こうした展開ができるのは人的資源が備わっているからである。

## 4. 会社の目指す今後の戦略

会社の目指す戦略として、2005年3月に株式を公開する予定である。株式を公開する理由は、本社が苦小牧ということもあり、全国的に見ると知名度が低く、優秀な人材を集めるという点で不利だと考えるからだ。

店舗数の目標としては、2004年9月に100店舗を達成したのだから、5年以内に150店舗、出来れば200店舗を達成したい。今年からタスコシステムの暖中、高田屋を東北、北海道地区で積極的に展開していく予定である。SCセンターへの出店要請も多く、立地特性に合った業態を選択しながら対応していく。BOOK・NET・ONE、かつてんなどの自社開発業態に関しては、当面は社員独立制度としてフランチャイズ展開し、業績を見ながら加盟店開発も視野に入れていく予定である。

## 8. メガエフシ システムズ株式会社

所在地	神奈川県相模原市富士見町 2-1-1 NSビル		
代表者	中島 康博	資本金	1億5700万円
創業	1952年	FC事業開始時期	1973年4月
売上高	41億2900万円	フランチャイズ売上	40億円
社員数	正社員 41人、パート・アルバイト 464人		
事業エリア	神奈川県、東京都、千葉県		
FC事業内容	合計42店舗(2004年7月末現在)		
( )内は売上高 単位:億円	吉野家30店(31)、牛角6店(4)、サンマルク1店(2)、 モスバーガー2店(1)、高田屋2店(1)、七夜月1店(1)		
FC以外の事業	磯料理レストラン あみもと大吉1店(直営)		

### 1. 会社の沿革

#### (1) 会社の歴史

現在の中島康博社長の父親が1952年に旅館や料理店へ業務用の鮮魚の卸売業創業がスタートである。その後1968年7月に、海鮮料理を提供する飲食店の開業目的で(有)中島商事を設立した。

2000年7月に同族会社経営から名実ともに公的な企業体へと変わるため、湯河原の(有)中島商事と小田原市の(有)中島商事をファーストフーズ株式会社(資本金4,100万円)に統合させ、社名を「メガエフシーシステムズ株」と変更するとともに、本店所在地を現在地に移転した。

#### (2) 社長の経歴

1975年立教大学経済学部経営学科卒業とともに、大阪のレストラン「さと」に入社し、翌年の1976年(株)吉野家(現(株)吉野家ディー・アンド・シー)へ入社した。1981年、同社を一年休職し、米国のボストン大学に留学した。1985年に10年間在籍した(株)吉野家を退職し、父親の中島商事に入社し専務取締役役に就任した。2000年7月に社名を「メガエフシーシステムズ株」と変更し、専務から社長に就任し現在に至る。

#### (3) フランチャイズ加盟を考えた理由

外食事業は現金商売であることが最大の魅力であった。さらには、フランチャイズ・ビジネスは経営ノウハウの提供、人材の指導教育、食材の提供などを本部に依存することができるため、他人の経営資源を活用して早く成長できると考えたからである。

#### (4) 最初に加盟したチェーンの選択理由

先代社長が築地の吉野家で食べて驚き魅力を感じていた、「早い、うまい、安い」の牛丼の商売が、「月刊食堂」の雑誌で加盟店募集中を知りすぐに加盟した。吉野家の加盟店第1号店である。

#### (5) 第2(以降)のブランドが必要と感じた理由

吉野家の倒産により、一つの業態ではリスクが大きいことがわかった。事業の拡大のためにはそれぞれの強みを持った多様な業態のフランチャイズに加盟することが必要と考えた。

#### (6) 第2(以降)のブランドを選択した理由

モスバーガーとの出会いは、日本人向けの味付けと美味しさで特徴があり、経営理念も共感できるものであった。モスフードサービスでは数字オンリーの考え方ではなく、フランチャイズはヒューマンビジネスであるとの考え方が根底にあり、共感することができた。

## 2. メガフランチャイジーとして成功した道筋

### (1) 成功要因

アーリーステージであったが吉野家という良いフランチャイズチェーンにめぐり合い、早い時期に加入できたことで吉野家の急成長に合わせて事業展開ができた。吉野家の業務委託システム制度も急速な事業拡大が可能になった要因である。業務委託システム制度によって時間のかかる人材の育成等を本部に任せ、経営資源を出店立地の確保に集中することができた。また、先代の社長に人望があり、投資資金の調達力があつたため、開業投資資金を確保できたも大きかった。さらには、自分自身がフランチャイズ本部の吉野家で10年の勤務経験あり、フランチャイズシステムを熟知していたこともその後の展開にプラスとなった。オペレーション面では、本部のノウハウを忠実に守ってきた。

### (2) 年度別加盟店増加(もしくは撤退)の歴史

1973年4月に吉野家フランチャイズ第一号店出店後、吉野家1本で展開してきた。しかし、1982年12月(株)モスフードサービスのモスバーガーに加盟、1996年2月(株)サンマルク、翌1997年(株)タスコシステムズの高田屋、2000年3月に(株)レインズインターナショナルの牛角をオープンさせた。2003年11月にオリジナル業態の開発のために(株)コスモスbeコンテンツと「七夜月」のエリア権及びライセンス権の販売契約を締結し、和ダイニング「七夜月」厚木荘を開設した。

撤退したのはパン工房である。売上の的にはよかったが収益が問題で、投資金回収に時間がかかるため閉店した。現在は6業態となっている。

### (3) 人材の育成方法、人材の採用方法

飲食業は労働集約型の業種であり、人材の育成は最重要項目である。飲食業界は従業員がすぐ辞めて極めて流動性が高く、定着率が非常に悪い業界である。これを変えていこうと考えて毎月1回11ヶ月ワンクールの「中島塾」を2000年からスタートした。社長自らが講師として全社員を集めて物事の考え方、商売の考え方などの心がまえから実務的な原価管理や計数管理、損益分岐点分析のやり方などの学習と、出店のケーススタディでは課題や問題点などを出し合い、グループディスカッションを行っている。その結果、社員の定着率がよくなっている。また、フランチャイズ本部

の集合教育への派遣、外部研修への派遣も実施している。採用に関しては新卒採用・中途採用者とも起業家精神をもった独立志向の高い人材を求めている。

#### (4) 業種選択の基準

今まではフランチャイズ加盟店として、外食産業で主食のご飯、パン、麺を主とした業態を中心としてきたが、今後は業種・業態にこだわらない。フランチャイズ加盟以外にも、自社による新業態の開発や独自のフランチャイズチェーンの立ち上げを踏まえた展開を考えている。

#### (5) 加盟チェーン選択の基準

外食チェーンの場合は、提供する商品(食材)を第一に考えている。つまり、自分が食べて美味しいか、一時的な流行ではなく需要は基本的なものか、その事業が好きになれるか、である。本部のトップの考え方に共感できるかも大切である。そのほか、スーパーバイザーの能力、情報システムの構築状況等を検討する。また、直営店数店の損益計算書や貸借対照表を確認することも重要である。

### 3. 他のメガフランチャイジーと異なる特徴について

事業運営を常にお客様の視点を基本に考えている。顧客指向、市場志向である。また、人材育成に力を入れている。やらせるのではなく、自ら考えて動く自立型社員の育成と、独立志向の高い社員の支援をする立場での事業運営を考えている。

### 4. 会社の目指す今後の戦略

株式公開による外部資金の導入は考えている。規模的には、2010年に100店舗、売上高100億円を目標にしている。今後は外食産業からサービス産業へと、外食とサービスの融合業態へシフトすることも検討課題のひとつである。米国の一つの州でエリアフランチャイザーができればとも考えている。

また、加盟店として蓄積したノウハウを生かしてフランチャイズ本部の立ち上げも視野に入れ、新業態の開発により自ら本部としてフランチャイズチェーンを運営することも課題である。

将来は、ホールディングカンパニーとして、フランチャイズ・ビジネスを基軸としたグループ企業で社員独立のエンジェル支援企業を目指している。

## お わ り に

社)中小企業診断協会 東京支部 フランチャイズ研究会は、平成元年にスタートした研究会であり、東京支部に所属する研究会としては、最も歴史の長い研究会のひとつである。研究会発足時には、フランチャイズという言葉もまだ一般的ではなく、この分野を専門とするコンサルタントも少ない状況であった。

しかし、フランチャイズは素晴らしいシステムであると考え、いずれ日本の流通業界になくはならないシステムであるとの信念の下に、活動を続けてきた。我々の活動のスタンスは、「コンサルタントの研究団体であるからには、自己満足や机上の空論を論じる研究会であったはならない」ということである。つまり、常に実践を通じて、各メンバーのコンサルティング能力を向上させるということである。

今回は、フランチャイズ加盟社の内、複数の加盟店を持つメガフランチャイジーに焦点を当てて、実務的研究を行った。

ところで、「メガフランチャイジー」という用語は、まだ学会等で認知された用語ではない。したがって、メガフランチャイジーに関して、公正な立場で論じた研究書も皆無の状況である。そこで、手探りの状況の中での研究ではあり、敢えて与件を持たずに真っ白な状況での研究であったので、もしかしたら誤解や間違いがあるかもしれない。その際は、ご遠慮なくご指摘いただきたい。そのような論議が、フランチャイズ業界発展に大きく寄与するものとする次第である。

最後に、ご多忙にも関わらず、我々の研究のため、インタビューに応じて頂いたメガフランチャイジー企業の経営者の皆様に、改めて御礼を申し上げます。また、今回の調査研究の機会を頂いた(社)中小企業診断協会に感謝を申し上げ、お礼に代えたい。

平成 17 年 1 月

(社)中小企業診断協会 東京支部 フランチャイズ研究会  
メガフランチャイジーに関する調査研究委員会 委員一同

---

平成 16 年度マスターセンター補助事業

「メガフランチャイジーに関する調査研究」報告書

発行日 平成 17 年 1 月

発行者 (社)中小企業診断協会 東京支部

〒104-0061

東京都中央区銀座 2 - 10 - 18 東京都中小企業会館 7 階

TEL 03 - 5550 - 0033

執筆者 メガフランチャイジーに関する調査研究委員会

【連絡先】

フランチャイズ研究会 代表 杉本 収

〒352-0035 埼玉県新座市栗原 2 - 4 - 34

TEL 0424 - 72 - 0191

Eメール [ostsugi@sirius.ocn.ne.jp](mailto:ostsugi@sirius.ocn.ne.jp)

---