

平成 17 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 18 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、既に40年が経過した。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。

このような観点に立ち、我々は昨年度、「平成16年度マスターセンター補助事業」により、第1回メガフランチャイジー業界の調査・研究を行った。本年度は、昨年度と同様に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。なお、ヒアリング先は、昨年度と異なる企業とした。

それらの調査・分析に加え、本年度はメガフランチャイジー企業に対して郵送法によりアンケート調査を実施し、業界の意識や戦略の把握に努めた。当報告書と共に、平成16年度報告書も併せてお読みいただければ幸いである。

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次第である。

平成18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 西野 公晴

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 杉本 収

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	2
2. 本調査・研究の実施要領	4
第2章 メガフランチャイジーを検証する	6
1. アンケート分析結果	7
2. 株式公開メガフランチャイジーの財務分析	27
3. メガジーが加盟するチェーン本部の特性	57
4. 成長のステップと要因	60
5. ジャパニーズドリームの実践者	65
第3章 メガフランチャイジー事例集	72
1. ありがとうグループ	73
2. (株)岡田屋	76
3. (株)かんなん丸	79
4. (有)JIM (ジェーアイエム)	82
5. (株)CVSベイエリア	85
6. チタカ・インターナショナル(株)	88
7. (株)トップカルチャー	91
8. (株)ヌマニウコーポレーション	94
9. (株)マクシス	97
10. (株)マンツーマンアカデミー	100
参考資料 メガフランチャイジーに関する調査票	103

おわりに

第 1 章 本調査・研究の概要

フランチャイズ業界において株式公開企業は多数あるが、従来、それらはフランチャイザー（本部）であった。しかし、最近ではフランチャイジー（加盟店）でも株式公開企業が出現してきている。いわゆるメガフランチャイジーと呼ばれるビジネスモデルを持つ企業である。

その実態を把握するための前提条件となるフランチャイズビジネス業界の現状を説明し、実態把握の目的や方法を簡単に説明してある。

1. 本調査・研究の目的

(1) 発展するメガフランチャイジー

2005年4月20日、フジタコーポレーションがジャスダックに新規に株式を公開した。公開株数1900株を上回る買い注文が集まり、朝方から気配値を切り上げる展開が続いた。結局、取引は成立せず公開価格23万円の3倍に当たる69万円買い気配で取引終了となった。フジタコーポレーションは、一般にはあまりなじみが薄いかとも思われるが、フランチャイズ加盟を主たる事業とし、北海道苫小牧市に本拠を置く企業である。社長は藤田博章氏、創業は1973年、売上は約92億円、いわゆるメガフランチャイジー企業である。

ここでいうメガフランチャイジーとは、巨大なフランチャイズ加盟店という意味で、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。なお、我々は本研究の中で、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20億円以上のフランチャイズ加盟企業と定義している。

フジタコーポレーションをはじめとするいわゆるメガフランチャイジー企業は、わが国に100社以上存在するといわれている。その中で10社を上回るメガフランチャイジー企業が株式を公開している。このことは、フランチャイズ加盟というビジネスモデルが、投資家から投資対象事業として評価されていることに他ならない。メガフランチャイジー予備軍といわれる企業も多数存在することから、今後、メガフランチャイジー企業の数は確実に増加するはずだし、株式を公開するメガフランチャイジー企業もさらに増えるだろう。

近年、メガフランチャイジー企業はその存在感をこれまで以上に大きくしている。その理由としては、まず、上場企業が登場するなど、世間一般から認知されるようになったことがあげられるだろう。そして、ますます規模を拡大するフランチャイズビジネスのけん引役となっていること、多店化を通じて低迷するわが国経済を下支えする役割を果たし、さらには雇用拡大に貢献していることも要因だろう。

このような状況の中で、我々フランチャイズ研究会では本年度のマスターセンター事業のテーマをメガフランチャイジー企業の調査研究とすることとした。

(2) フランチャイズビジネスの現状

ここで、メガフランチャイジーの活躍の土俵であるフランチャイズビジネスの現状について触れておきたい。(社)日本フランチャイズチェーン協会によれば、2004年度のチェーン本部数は1088、売上高は18兆7,222億円に達している。バブル崩壊以来わが国経済の停滞傾向がいていたが、フランチャイズビジネスは一貫して成長を続けている。2006年度の国家予算(一般会計)が80兆円弱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 2004 年度フランチャイズチェーンの統計データ

	チェーン数		店舗数			売上高(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
小売業	328	-13	81,780	2,282	102.9%	12,476,410	104.7%
(うちCVS)	28	-5	41,340	226	100.5%	7,316,504	101.7%
外食業	442	15	55,000	1,678	103.1%	3,841,455	102.8%
サービス業	318	12	89,177	1,287	101.5%	2,404,421	108.3%
総計	1,088	14	225,957	5,247	102.4%	18,722,286	104.8%

※店舗数は加盟店・直営店の合計、売上高は加盟店・直営店の店舗における合計売上高。

※CVSはコンビニエンスストアの略

※出所：(社)日本フランチャイズチェーン協会「2004年度、フランチャイズ統計調査」

(3) メガフランチャイジー研究の目的

いうまでもなく、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。どのメガフランチャイジー企業も1店舗から始まり、現在の規模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。失敗や挫折の連続であったといっても過言ではないかもしれない。本報告書では、こうした実態を明らかにすることで、フランチャイズビジネスの本質を探り、メガフランチャイジー企業にどのような成功要因があったかを考察している。

本報告書作成にあたって、わが国のメガフランチャイジー企業およびその予備軍 109 社を抽出し、アンケート調査を実施することにより、その実態の概要を把握することに努めた。また、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、経営者または幹部に面談をして、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ている。また、株式を公開しているメガフランチャイジー企業 8 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、メガフランチャイジー企業の形態による分類も行っている。

我が国経済はようやく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、企業はリストラの手を緩めていない。多くの中小企業の業況感は、大企業に比べると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たすことができるかもしれない。同時に、フランチャイズで成功するためには並々ならぬ努力が必要で、安易な気持ちでは成功はおぼつかないことも暗示している。本報告書が、フランチャイズビジネスのさらなる発展並びに中小企業の活性化にいくばくかでも貢献できれば幸いである。

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」(以下本委員会)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 委員会のメンバーと所属

氏名	所属支部	所属支会	氏名	所属支部	所属支会
池田 安弘	東京支部	城東支会	曾我 剛	東京支部	城南支会
伊藤 恭 ★	東京支部	城西支会	田沼 茂一	東京支部	中央支会
伊藤 達仁	(税理士)	—	田和 尚久	東京支部	城南支会
大野 敏夫	東京支部	中央支会	中村 正士	東京支部	三多摩支会
奥條 春雄	東京支部	城南支会	三浦 紀章	東京支部	中央支会
黒川 孝雄	東京支部	三多摩支会	秦 元親	東京支部	城南支会
杉本 収 ☆	東京支部	城南支会	福地 信哉	東京支部	城南支会

※名簿は50音順 ☆印は委員長 ★は副委員長

(2) 実施概要

① 委員会の開催

本委員会は合計6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や研究内容の分担、スケジュールの確認等を行い、詳細については電子メールを使って議論を重ねた。

図表 1-2-2 委員会の開催日程

	開催日	場所
第1回	7月10日(日)	ルノアール渋谷パルコ横店
第2回	9月15日(木)	東京都中央区人形町区民館
第3回	10月22日(土)	たまプラーザ・ニシムラ
第4回	11月17日(木)	東京都中央区人形町区民館
第5回	12月17日(土)	東京都中央区佃区民館

② アンケート調査と結果分析

日本全国のメガフランチャイジー及びその予備軍109社を抽出し、その概要を把握するためのアンケート票を郵送し、回答を依頼した。また、そのアンケートの回答を集計・分析した。

③ 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。ついで先方にアポイントをとった上、実際にメガフランチャイジー企業を訪問し取材した。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。

図表 1-2-3 訪問調査したメガフランチャイジー企業 (50 音順・敬称略)

企業名	本社所在地	取材対応者	役職
ありがとうグループ	愛媛県今治市	井本 雅之	代表取締役社長
株式会社岡田屋	神奈川県横浜市	岡田 清七	代表取締役社長
株式会社かんなん丸	埼玉県さいたま市	佐藤 栄治	代表取締役社長
株式会社CVSベイエリア	千葉県浦安市	谷 英次	経営企画室長
有限会社JIM	茨城県つくば市	池田 時浩	代表取締役社長
チカ・インターナショナル・フーズ株式会社	愛知県西春日井郡	角 日出男	代表取締役社長
メガエフシーシステム株式会社	神奈川県相模原市	中島 康博	代表取締役社長
株式会社トップカルチャー	新潟県新潟市	宮原 務	取締役副社長
株式会社ヌマニウコーポレーション	栃木県真岡市	沼生 進	代表取締役社長
株式会社マンツーマンアカデミー	千葉県旭市	伊藤 和則	代表取締役社長

※実際に訪問した企業は合計 12 社である。ただし、2社は掲載を辞退されたので掲載は 10 社とした。

④ ヒヤリングの調査項目

取材調査は別々の委員が担当するため、内容を統一するため以下をアウトラインとした。詳細については、第3章を参照していただきたい。

- 1) 会社データ
- 2) 会社の沿革
- 3) メガフランチャイジーとして成功した道筋
- 4) 他のメガジーと異なる特徴について
- 5) 会社の目指す今後の戦略

(3) 実施スケジュール・研究経過

以下のとおりのスケジュールで調査研究を実施した。

図表 1-2-4 実施スケジュール

実施項目 / 月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
委員会の開催		●		●	●	●	●
アンケート調査		←————→					
取材調査					←————→		
報告書の作成					←————→		

※●は委員会の開催

(4) 報告書の作成

報告書の執筆は委員が分担して行った。全体の編集については、委員長の杉本 収、副委員長の伊藤 恭の両名が担当した。

第2章 メガフランチャイジーを検証する

メガフランチャイジーの実態を把握するため、アンケート調査を行ってが、その結果を解説してある。また、株式公開企業8社の財務分析を行い、財務面からみた経営力について解説した。さらに、アンケート調査および財務分析並びに第3章で紹介するメガフランチャイジーに対するヒアリング調査結果を踏まえ、メガフランチャイジーが加盟するチェーンの特性、成長のステップと要因について説明すると共に、裸一貫からスタートし、発展した起業家の成功要因についても解説してある。

1. アンケート分析

(1) 調査対象企業数

過去、各種マスコミでの紹介記事やホームページを調査した結果、109社が判明し、2005年8月にアンケート票を郵送にて送付し、31社より回答を得た。

回収したアンケートをもとに、集計を行いその実態について分析を試みた。なお、我々は本書においては、メガフランチャイジーを店舗数30店舗以上もしくは売上高20億円以上のフランチャイズ加盟店と定義している。しかし、今回アンケートを依頼した企業のすべてがこの定義に該当するわけではなく、将来のメガフランチャイジーを目指すメガフランチャイジー予備軍も多数含まれている。したがって、本項アンケート分析ではメガフランチャイジーを多店舗展開フランチャイズ加盟店という意味で使用している。

なお、アンケートを発送した109社の地域別内訳は「図表2-1-1：地域別メガジー企業数」の通りであり、北海道から沖縄まで全地域に存在し、フランチャイズ加盟により企業発展を目指す企業が一般的になっていることを示している。

図表2-1-1：地域別メガフランチャイジー企業数 単位：社

地域		企業数	地域		企業数
北海道		4	近畿	大阪府	9
東北		4		その他	5
関東	東京都	26	中国		4
	神奈川県	13	四国		4
	その他	14	九州		4
甲信越		4	沖縄		3
中部		16	合計		109

(2) メガフランチャイジーのプロフィール

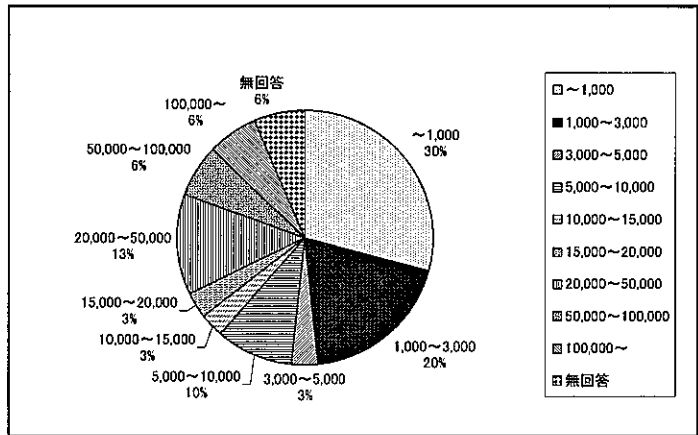
① 資本金別規模

各社の資本金は、「図表2-1-2：資本金額」の通りである。以前の株式会社最低資本金額1,000万円未満の会社が9社あり、有限会社等も存在していることを示している。3000万円未満（1000万円未満を含む）の会社が計15社（48.4%）であり、約半数が比較的小規模の企業であることになる。

一方、1億円以上の会社も10社あり、中には10億円を超える会社も2社あった。これらの会社は、従来の事業が別にあり、そのために資本金を必要としている場合と、フランチャイズ専業であるが、規模が拡大してきた結果によるものの2種類がある。

図表 2-1-2 : 資本金額

資本金額(万円)	件数	%
～1,000	9	29.0%
1,000～3,000	6	19.4%
3,000～5,000	1	3.2%
5,000～10,000	3	9.7%
10,000～15,000	1	3.2%
15,000～20,000	1	3.2%
20,000～50,000	4	12.9%
50,000～100,000	2	6.5%
100,000～	2	6.5%
無回答	2	6.5%
合計	31	100.0%

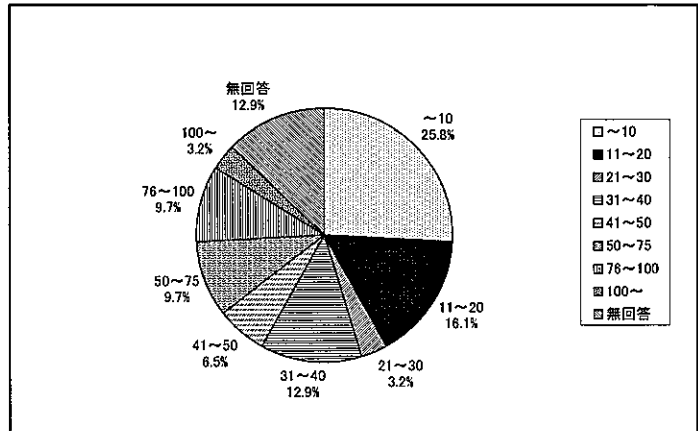


②店舗数別

各社のフランチャイズ加盟店舗数規模別の企業数は、「図表 2-1-3 フランチャイズ店舗数規模別企業数」の通りである。我々がメガフランチャイジーの1つの要件と考える30店舗以上の企業は13社(42.0%)となっている。なお、100店舗以上の企業も1社あった。

図表 2-1-3 : フランチャイズ店舗数規模別企業数

店舗数	件数	%
～10	8	25.8%
11～20	5	16.1%
21～30	1	3.2%
31～40	4	12.9%
41～50	2	6.5%
50～75	3	9.7%
76～100	3	9.7%
100～	1	3.2%
無回答	4	12.9%
合計	31	100.0%



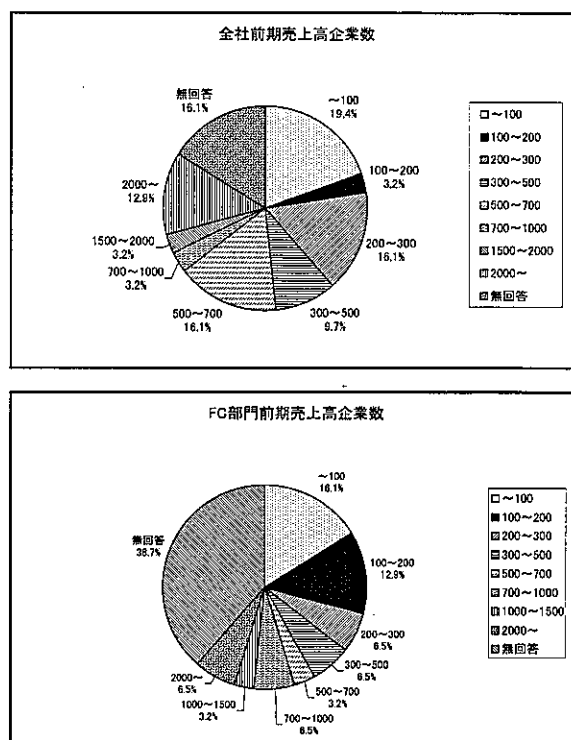
③売上規模

売上高別規模別の企業数は、「図表 2-1-4：売上高規模別企業数」の通りである。フランチャイズ部門売上高については、無回答が 12 社 (38.7%) あり、やや精度に欠ける面がある。我々がメガフランチャイジーの1つの要件と考えるフランチャイズ部門売上高 20 億円以上の企業は、10 社 (32.4%) であった。20 億円以下の企業と均衡しているものの、若干多くなっている。中には年商 100 億円以上の企業も存在した。

また、全社売上高 200 億円以上の企業が 4 社あるのに対し、フランチャイズ部門売上高が 200 億円以上の企業は 2 社にとどまっている。この背景には、既存事業を中心にしてフランチャイズ事業を補完的に活用したり、フランチャイズ加盟専業から始まりその後独自事業を立ち上げるなどの、様々な事業形態が存在していると推測できる。

図表 2-1-4：売上高規模別企業数

金額(千万円)	全社前期売上高		FC 部門前期売上高	
	企業数	%	企業数	%
～100	6	19.4%	5	16.1%
100～200	1	3.2%	4	12.9%
200～300	5	16.1%	2	6.5%
300～500	3	9.7%	2	6.5%
500～700	5	16.1%	1	3.2%
700～1000	1	3.2%	2	6.5%
1000～1500	0	0.0%	1	3.2%
1500～2000	1	3.2%	0	0.0%
2000～	4	12.9%	2	6.5%
無回答	5	16.1%	12	38.7%
合計	31	100.0%	31	100.0%

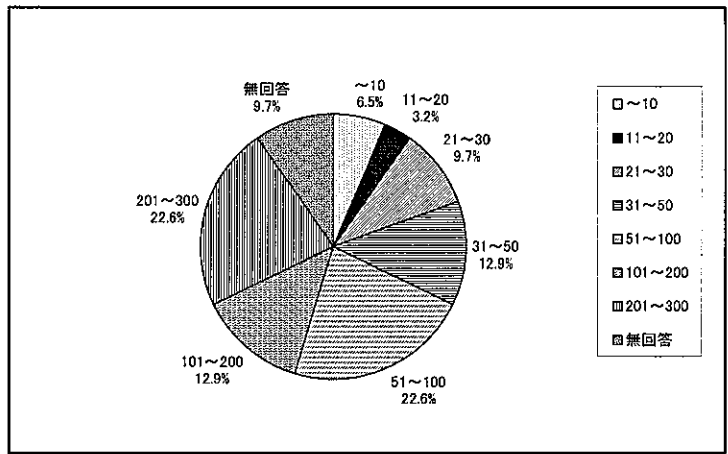


④従業員数別規模

従業員数別規模は、「図表 2-1-5：正社員数」および「図表 2-1-6：パート・アルバイト数」の通りである。どの企業も基本的に正社員数が少なく、パート・アルバイトの数を増やしている傾向がある。中には、正社員数 2 名というところがあった。こうした現象は、人件費削減のため現場スタッフにパート・アルバイトを多用していること、さらにはフランチャイザーの様々な機能を有効活用することで正社員数を最小限に抑えていることがよく推測できる。

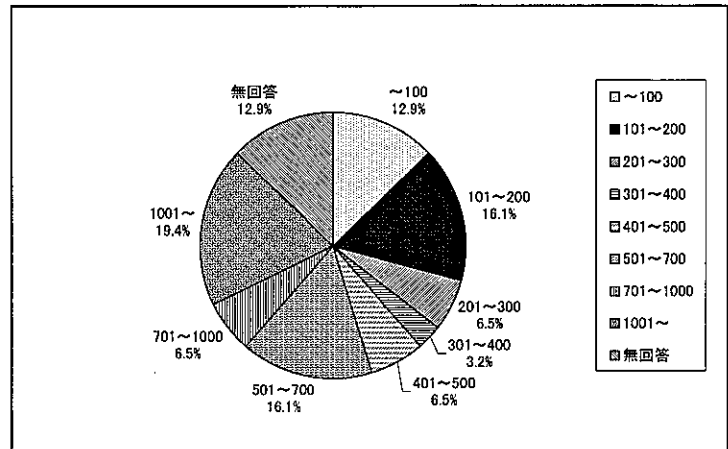
図表 2-1-5 : 正社員数

正社員数(名)	件数	%
～10	2	6.5%
11～20	1	3.2%
21～30	3	9.7%
31～50	4	12.9%
51～100	7	22.6%
101～200	4	12.9%
201 以上	7	22.5%
無回答	3	9.7%
合計	31	100.0%



図表 2-1-6 : パート・アルバイト数

パート・アルバイト数(名)	件数	%
～100	4	12.9%
101～200	5	16.1%
201～300	2	6.5%
301～400	1	3.2%
401～500	2	6.5%
501～700	5	16.1%
701～1000	2	6.5%
1001～	6	19.4%
無回答	4	12.9%
合計	31	100.0%



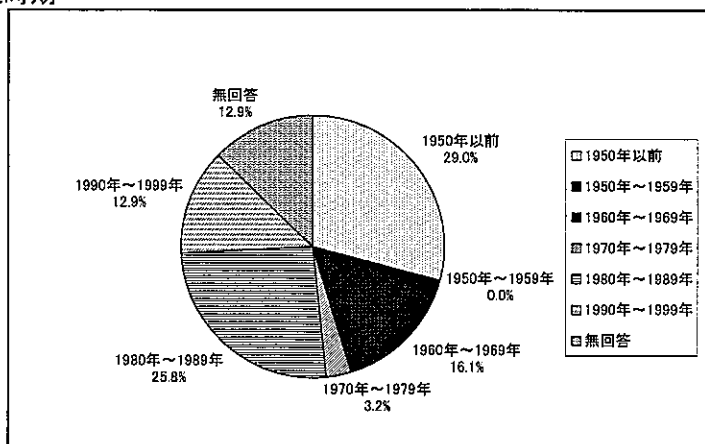
(2) メガフランチャイジーへの成長の軌跡

①創業の年代

回答企業が創業した年代は、「図表 2-1-7：メガフランチャイジーの創業時期」の通りである。戦前に創業した老舗企業から、1990年代に創業した新興企業まで幅広い年代に分散し、1980年代がピークとなっている。

図表 2-1-7：メガフランチャイジーの創業時期

年代	件数	%
1950年以前	9	29.0%
1950年～1959年	0	0.0%
1960年～1969年	5	16.1%
1970年～1979年	1	3.2%
1980年～1989年	8	25.8%
1990年～1999年	4	12.9%
無回答	4	12.9%
合計	31	100.0%

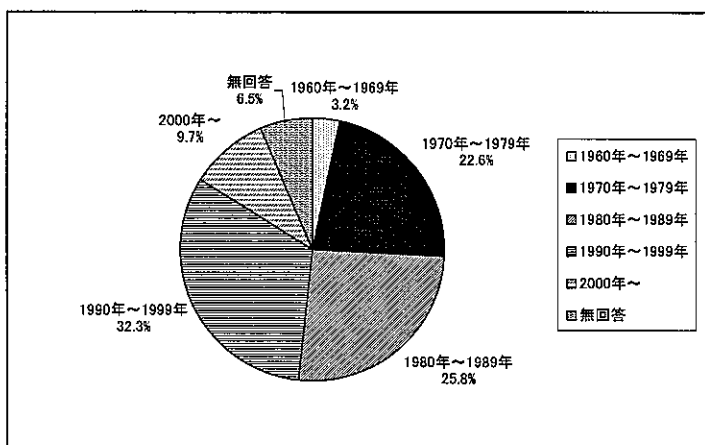


②フランチャイズ加盟時期

フランチャイズ加盟時期は「図表 2-1-8：フランチャイズ加盟時期」の通りである。1970年代が7社、80年代が8社、90年代が10社、2000年以降が3社となっており、日本におけるフランチャイズ草創期から最近までほぼ均等に分散している。

図表 2-1-8：フランチャイズ加盟時期

年代	件数	%
1960年～1969年	1	3.2%
1970年～1979年	7	22.6%
1980年～1989年	8	25.8%
1990年～1999年	10	32.3%
2000年～	3	9.7%
無回答	2	6.5%
合計	31	100.0%

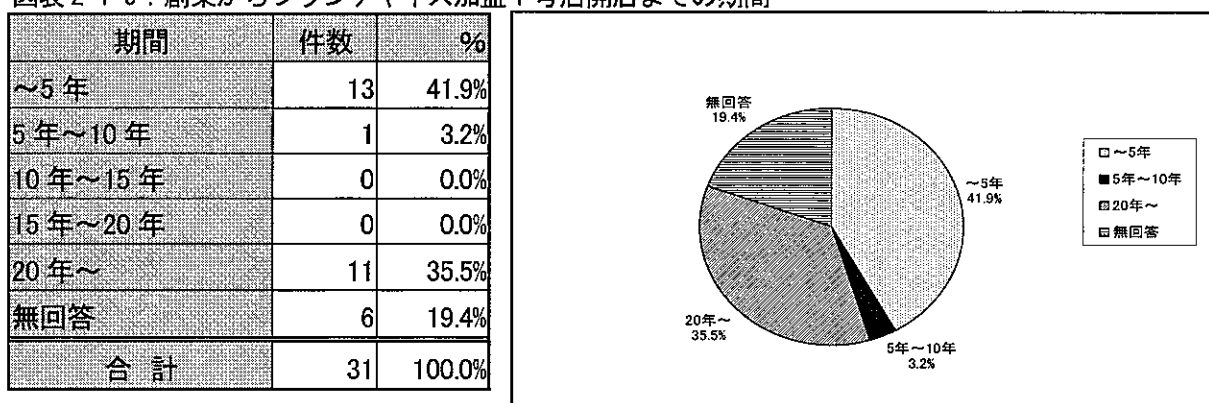


②創業から1号店開店

また、創業期からフランチャイズ加盟1号店開店までの期間については、「図表2-1-9：創業からフランチャイズ加盟1号店開店までの期間」の通りである。5年未満が13社、5～10年が1社、20年以上が11社、と二極化している。5年未満というスピーディーだったメガフランチャイジーは、最初からフランチャイズ加盟を目的として創業した企業と言えるだろう。

一方20年以上という企業11社の内9社は創業が1950年以前という老舗企業である。これらの老舗企業は経済の成熟化などによって現業に将来展望が開けず、フランチャイズに活路を見いだそうとしたと推測できる。

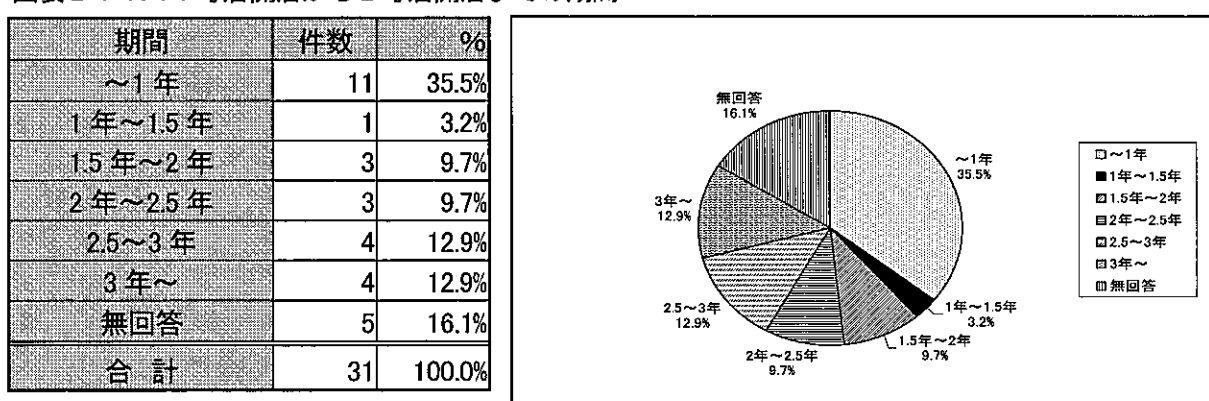
図表2-1-9：創業からフランチャイズ加盟1号店開店までの期間



③2号店の出店時期

1号店開店から2号店開店までの期間は、「図表2-1-10：1号店開店から2号店開店までの期間」の通りである。1年以内が11社、3年以内では合計22社になっている。そもそも1号店が成功しなければ2号店を開業することは考えられず、2号店の出店は1号店の成功でフランチャイズというビジネスモデルの有効性を確認した結果であろう。2号店開設までの期間にばらつきがあるのは、裸一貫からのスタートと既存企業の多角化では資金調達力に差があることが要因となっていると考えられる。

図表2-1-10：1号店開店から2号店開店までの期間

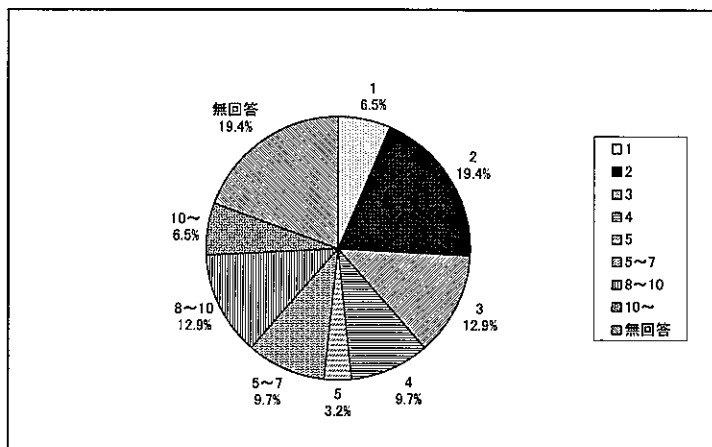


④加盟チェーン数

加盟しているチェーン数は「図表 2-1-11：チェーン数」の通りである。31 社中 29 社が 2 チェーン以上に加盟している、いわゆるマルチフランチャイジーであり、多いところでは 10 チェーン以上に加盟している。

図表 2-1-11：チェーン数

チェーン数	件数	%
1	2	6.5%
2	6	19.4%
3	4	12.9%
4	3	9.7%
5	1	3.2%
5～7	3	9.7%
8～10	4	12.9%
10～	2	6.5%
無回答	6	19.4%
合計	31	100.0%



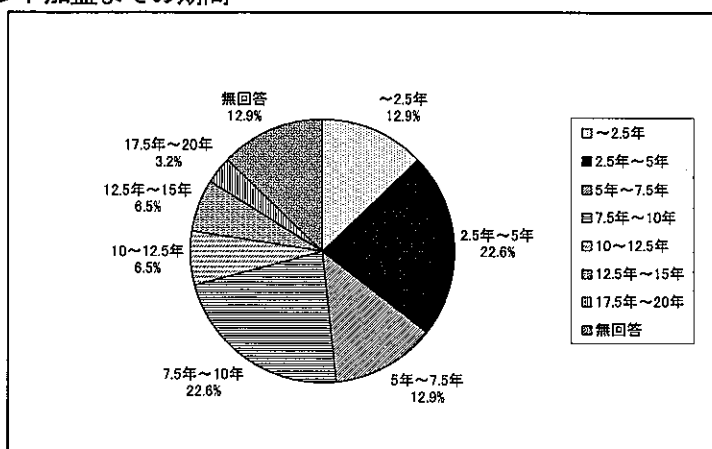
⑤セカンドブランドへの加盟

1号店開店から2チェーン目加盟までの期間については、「図表 2-1-12：第1号店開店から第2ブランド加盟までの期間」の通りである。2.5年未満が4社、2.5年～5年が7社と35%が比較的早い時期にセカンドブランドに加盟している。これは、フランチャイズ加盟の有効性を確認でき、フランチャイズによる多店舗化を決めたが、1チェーンのみでの展開には限界があることを考えた結果であろう。

また、5年～7.5年が4社、7.5年～10年が7社となっている。無回答の中には、同一チェーンのみで多店化しているメガフランチャイジーからの回答が含まれていると推測できる。

図表 2-1-12：第1号店開店から第2ブランド加盟までの期間

期間	件数	%
～2.5年	4	12.9%
2.5年～5年	7	22.6%
5年～7.5年	4	12.9%
7.5年～10年	7	22.6%
10～12.5年	2	6.5%
12.5年～15年	2	6.5%
15年～17.5年	0	0.0%
17.5年～20年	1	3.2%
無回答	4	12.9%
合計	31	100.0%



(3) メガフランチャイジーの戦略

①最初に加盟した際の、フランチャイズ加盟理由（複数回答）

現在はメガフランチャイジー（その予備軍も含む）に成長したとはいえ、どの企業も1店からスタートしたのである。最初にフランチャイズに加盟した理由をたずねたところ（「図表 2-1-13：フランチャイズ加盟理由」）、「事業の多角化のため」と回答した企業が最も多く19社（61.3%）であった。つまり、既存企業が生き残りのためあるいは成長手段としてフランチャイズビジネスに参入したのであろう。この場合、脱サラとは異なり、「ヒト・モノ・カネ」等の経営資源があり、かつ組織運営の経験もあることから、成長のスピードが速いという有利性を持つのであろう。

一方、「独立・自営をするため」とする企業も5社あり、「ヒト・モノ・カネ」等の経営資源がなくても、努力と能力次第では拡大の可能性もあることを示している。

ところで、「自社でフランチャイズ展開（本部になる）ことを考えていたので、フランチャイズ展開手法研究のため」と回答している企業が4社ある。昨年度および今年度、我々は20社以上のメガフランチャイジー経営者又は幹部に、取材調査を実施しているが、多くの企業が一度は「自社が本部になってフランチャイズ展開したい」という「誘惑」に駆られたようである。本部の急成長を目の当たりにしているうちに、高いロイヤルティーを支払って一定地域の加盟店いるよりは、本部になってチェーン展開の方が魅力的なビジネスに映ることは当然の事であらう。

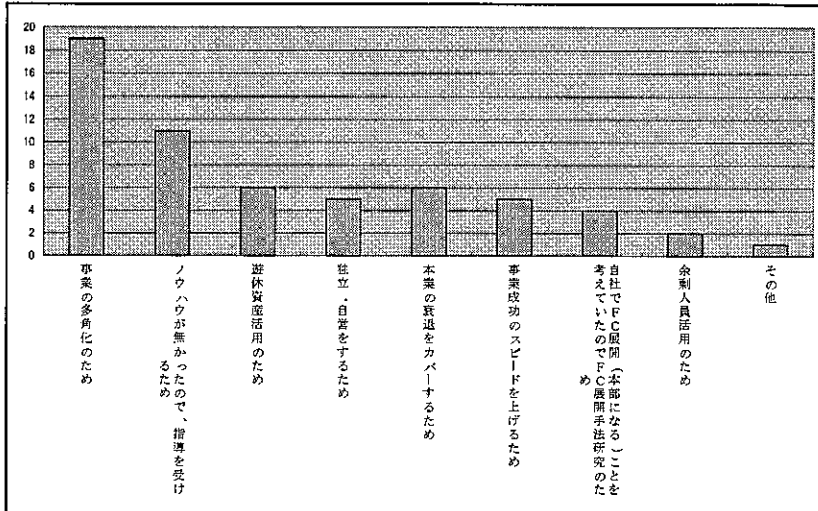
また、実際に多くの加盟店がフランチャイズ本部になってフランチャイズ展開にチャレンジしている。しかし、我々の取材調査先も含めて、フランチャイズ本部として成功している企業は非常に少なく、苦勞をしているのが現実のようである。

この理由は、様々な事が考えられるが、結論から言えば、フランチャイザーとフランチャイジーでは役割が異なるので、必要なノウハウや人材および社員の能力も異なるということであらう。つまり、加盟店として成功するために必要な経営資源と、フランチャイズチェーン本部として成功するための経営資源は、多くの場合は、別モノということかもしれない。

図表 2-1-13：フランチャイズ加盟理由（複数回答）

質問項目	件数	比率
事業の多角化のため	19	61.3%
ノウハウが無かったので、指導を受けるため	11	35.5%
遊休資産活用のため	6	19.4%
独立・自営をするため	5	16.1%
本業の衰退をカバーするため	6	19.4%
事業成功のスピードを上げるため	5	16.1%
自社でFC展開(本部になる)ことを考えていたのでFC展開手法研究のため	4	12.9%
余剰人員活用のため	2	6.5%
その他	1	3.2%
合計	59	

*比率は、複数回答につき全回答企業数（31社）に対する割合である。



②最初に加盟したチェーン選択理由

最初に加盟したチェーンの選択理由は、「図表 2-1-14：最初に加盟したチェーン選択理由」の通りである。選択理由を比較してみると、「経営者の人柄が良かった」がトップの理由に挙げられている。フランチャイズビジネス参入当初は、ビジネスモデルの優劣を見極める能力が備わっておらず、トップの人柄に重点を置かざるを得なかったのであろう。

2 番目以降のチェーン（「図表 2-1-16：2 番目以降のチェーン選択理由」）も同様に「経営者の人柄が良かった」を重視していることに変わりないが、相対的に比率が下がっていることから、ビジネスモデルそのものに重点を置くことになったと考えられる。

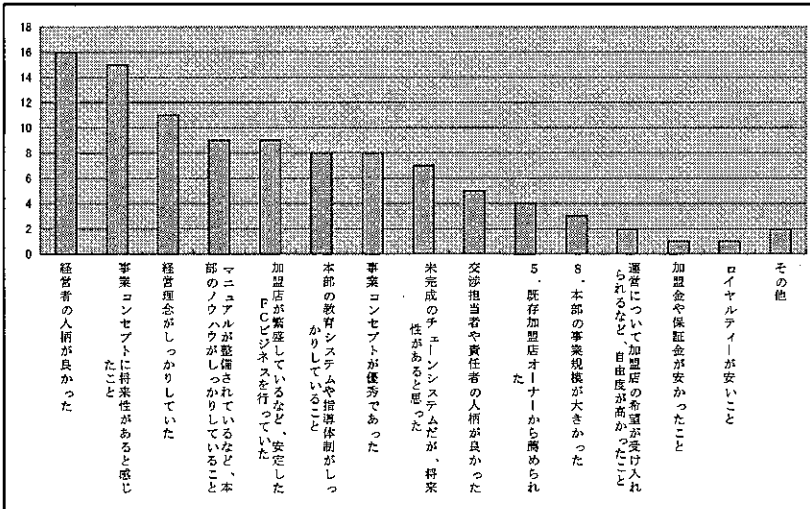
なお、「未完成のチェーンシステムだが、将来性があると思った」が最初のチェーン加盟時は 7 社（22.6%）、2 番目以降のチェーン加盟時は 9 社（29.0%）に増加していることは注目に値する。このことは、経営的にも安定し、ある程度のリスクを冒すことが可能になったということであろう。あるいは、見所があるチェーンにアーリーステージの段階で加盟し、将来の多店化の足がかりを築きたいとの考えもあるのだろう。

一方、未完成のチェーンでもメガフランチャイジーを加盟店にすることによって、チェーン本部として発展することが可能であることを示唆している。

なお、「事業コンセプトに将来性があると感じたこと」も上位にあり、この面から、メガフランチャイジー経営者の多くは、最初からビジネスの永続性や発展を考えていたことが伺える。ただし、「ロイヤルティーが安いこと」は、最初のチェーン選択時が 1 社、2 番目以降の場合でも 2 社と極少数である。本部が開発した優れたノウハウを正当に評価している結果であり、「ノウハウに対して金を払うのは当然」と考えている企業がメガフランチャイジーとして発展する要因かもしれない。

図表 2-1-14：最初に加盟したチェーン選択理由（複数回答）

質問項目	件数	比率
経営者の人柄が良かった	16	51.6%
事業コンセプトに将来性があると感じたこと	15	48.4%
経営理念がしっかりしていた	11	35.5%
マニュアルが整備されているなど、本部のノウハウがしっかりしていること	9	29.0%
加盟店が繁盛しているなど、安定したFCビジネスを行っていた	9	29.0%
本部の教育システムや指導体制がしっかりしていること	8	25.8%
事業コンセプトが優秀であった	8	25.8%
未完成のチェーンシステムだが、将来性があると思った	7	22.6%
交渉担当者や責任者の人柄が良かった	5	16.1%
5. 既存加盟店オーナーから薦められた	4	12.9%
8. 本部の事業規模が大きかった	3	9.7%
運営について加盟店の希望が受け入れられるなど、自由度が高かったこと	2	6.5%
加盟金や保証金が安かったこと	1	3.2%
ロイヤルティーが安いこと	1	3.2%
その他	2	6.5%
合計	101	



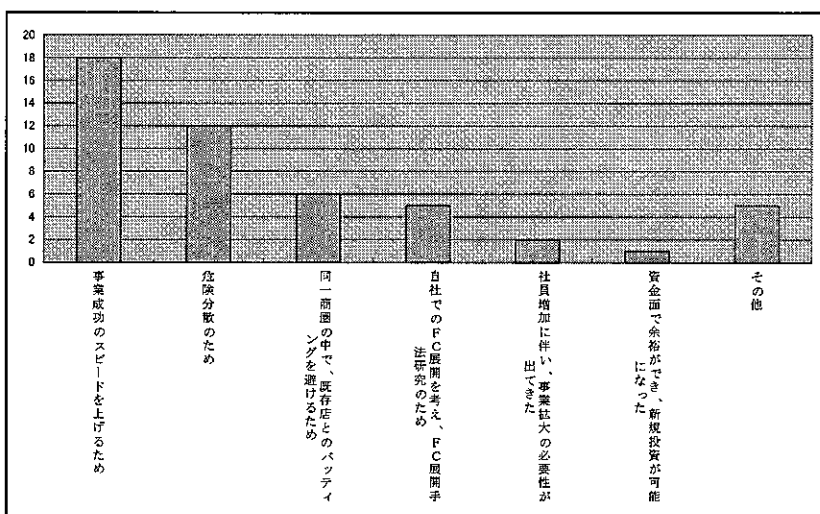
③2 番目以降のブランドの必要理由

今回の調査に回答のあった 31 社中 29 社が、複数のチェーンに加盟しているマルチフランチャイジーであった。中小企業の経営戦略のポイントは 1 点集中主義と言われている。これは、「ヒト・ノ・カネ・情報」の少ない中小企業は、間口を広げると資源が分散して不利になるという考え方である。多くのメガフランチャイジーが最初に加盟したチェーンだけに絞らず、何故複数のチェーンに加盟したのか、その理由は「図表 2-1-15：2 番目以降のブランド必要理由」の通りである。

マルチ化の理由は、「事業成功のスピードをあげるため」が 18 社 (58.1%) であり、他の理由を大きく離している。飲食や小売の場合、店舗数が増えるとともに、商圈のバッティングもあり、良い店舗物件を確保することが難しくなる。複数のブランドを持っていれば、成長のスピードは高めることができる。また、初期ブランドの数店舗で成功を収め、より大きな投資が必要だがハイリターンも期待できるチェーンに加盟することが可能となったことも考えられる。

一方、「危険分散のため」という回答も多くあった。BSE問題や鳥インフルエンザなどで、関連するフランチャイズ加盟店が大打撃を被ったことは記憶に新しく、リスク分散を考えるのは当然のことである。図表 2-1-15：2 番目以降のブランド必要理由（複数回答）

質問項目	件数	比率
事業成功のスピードを上げるため	18	58.1%
危険分散のため	12	38.7%
同一商圈の中で、既存店とのバッティングを避けるため	6	19.4%
自社でのFC展開を考え、FC展開手法研究のため	5	16.1%
社員増加に伴い、事業拡大の必要性が出てきた	2	6.5%
資金面で余裕ができ、新規投資が可能になった	1	3.2%
その他	5	16.1%
合計	49	



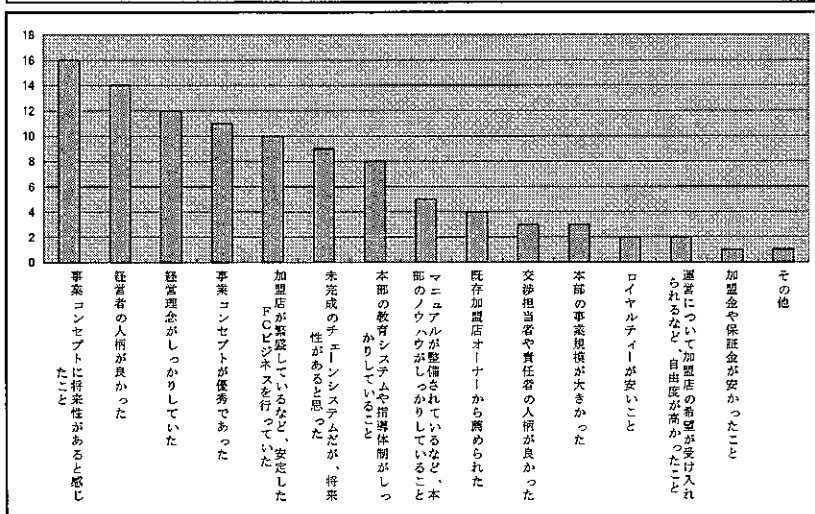
④2 番目以降のチェーン選択理由

では、2 番目以降のチェーン選択はどのように行われたのか。その回答は「図表 2-1-16：2 番目以降のチェーン選択理由」の通りである。

最初に加盟したチェーンの選択理由では、「経営者の人柄が良かった」が最多であったが、2 番目以降のチェーン選択理由の回答では「事業コンセプトに将来性があると感じたこと」が最多となり逆転している。経営者の人柄も大切ではあるが、目の肥えたフランチャイジーが客観的にチェーンを選択することが可能になったことがうかがえる。

図表 2-1-16 : 2 番目以降のチェーン選択理由（複数回答）

質問項目	件数	比率
事業コンセプトに将来性があると感じたこと	16	51.6%
経営者の人柄が良かった	14	45.2%
経営理念がしっかりしていた	12	38.7%
事業コンセプトが優秀であった	11	35.5%
加盟店が繁盛しているなど、安定したFCビジネスを行っていた	10	32.3%
未完成のチェーンシステムだが、将来性があると思った	9	29.0%
本部の教育システムや指導体制がしっかりしていること	8	25.8%
マニュアルが整備されているなど、本部のノウハウがしっかりしていること	5	16.1%
既存加盟店オーナーから薦められた	4	12.9%
交渉担当者や責任者の人柄が良かった	3	9.7%
本部の事業規模が大きかった	3	9.7%
ロイヤルティーが安いこと	2	6.5%
運営について加盟店の希望が受け入れられるなど、自由度が高かったこと	2	6.5%
加盟金や保証金が安かったこと	1	3.2%
その他	1	3.2%
合計	101	



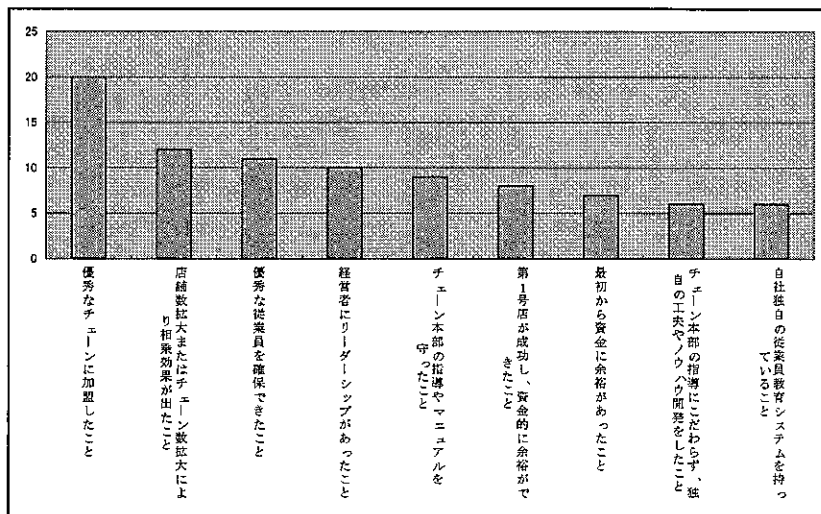
⑤メガフランチャイジーとしての成功理由

メガフランチャイジーとしての成功理由は、「図表 2-1-17 : メガフランチャイジーとしての成功理由」の通りである。「優秀なチェーンに加盟したこと」「店舗数やチェーン数拡大により相乗効果が出たこと」が主な理由であるが、「優秀なチェーンに加盟したこと」を除けば、全体的に件数が均一なことから、唯一絶対的な成功理由があるわけではなく、複数の要因が重なり合ったものと言える。

ただし、「優秀なチェーンに加盟」することは、メガフランチャイジーへ発展するための、大変重要な要因といえる。しかし、優秀なチェーンに加盟したすべての加盟店が、メガフランチャイジーになっているのではないことから分るように、優秀な社員や経営者のリーダーシップ等、他の要因が重要であることは、いうまでもない。

図表 2-1-17：メガフランチャイジーとしての成功理由（複数回答）

質問項目	件数	比率
優秀なチェーンに加盟したこと	20	64.5%
店舗数拡大またはチェーン数拡大により相乗効果が出たこと	12	38.7%
優秀な従業員を確保できたこと	11	35.5%
経営者にリーダーシップがあったこと	10	32.3%
チェーン本部の指導やマニュアルを守ったこと	9	29.0%
第1号店が成功し、資金的に余裕ができたこと	8	25.8%
最初から資金に余裕があったこと	7	22.6%
チェーン本部の指導にこだわらず、独自の工夫やノウハウ開発をしたこと	6	19.4%
自社独自の従業員教育システムを持っていること	6	19.4%
合計	89	



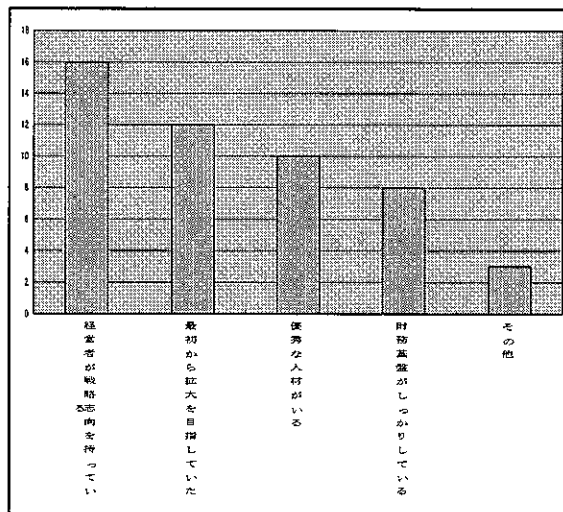
⑥他のフランチャイジーと異なる特徴

このように拡大したメガフランチャイジーには、他のフランチャイジーと異なる特徴があるのだろうか。各社が考える自社の特徴をまとめたのが「図表 2-1-18：他のフランチャイジーと異なる特徴」である。

多かったのは、「経営者が戦略志向を持っている」「最初から拡大を目指していた」であり、経営者がどのように企業を成長させていくかビジョンを持っていることがメガフランチャイジーへの道に繋がっている。

図表 2-1-18：他のフランチャイジーと異なる特徴（複数回答）

質問項目	件数	比率
経営者が戦略志向を持っている	16	51.6%
最初から拡大を目指していた	12	38.7%
優秀な人材がいる	10	32.3%
財務基盤がしっかりしている	8	25.8%
その他	3	9.7%
合計	49	



⑦人材マネジメント

人材採用や、育成等人材マネジメントは「図表 2-1-19：正社員の採用方法」「図表 2-1-20：正社員の教育・育成方法」「図表 2-1-21：パート・アルバイトの教育方法」の通りである。

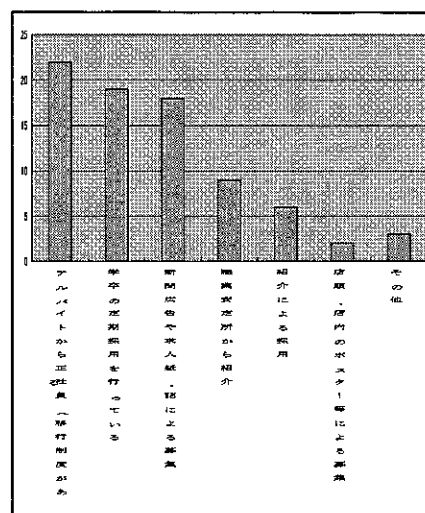
正社員の採用については、一般的な媒体を使用した採用も行っているが、一番多かったのは、「アルバイトから正社員へ移行制度がある」である。たくさんのパート・アルバイトの中から、能力ややる気を見極めて正社員に登用する方法が手っ取り早く、実効性がある方法だろう。

また、10社（32.3%）が「独自の教育システムを持っている」と回答している。また、パート・アルバイトに対しても「独自の教育システムを持っている」と回答している企業が8社（25.8%）あった。

メガフランチャイジーが人材の育成に力を入れている実態が垣間見える。フランチャイズビジネスは人材育成ビジネスともいわれ。言い換えれば、優秀な人材が育たなければ、メガフランチャイジーに成長することが不可能であることを物語っている。

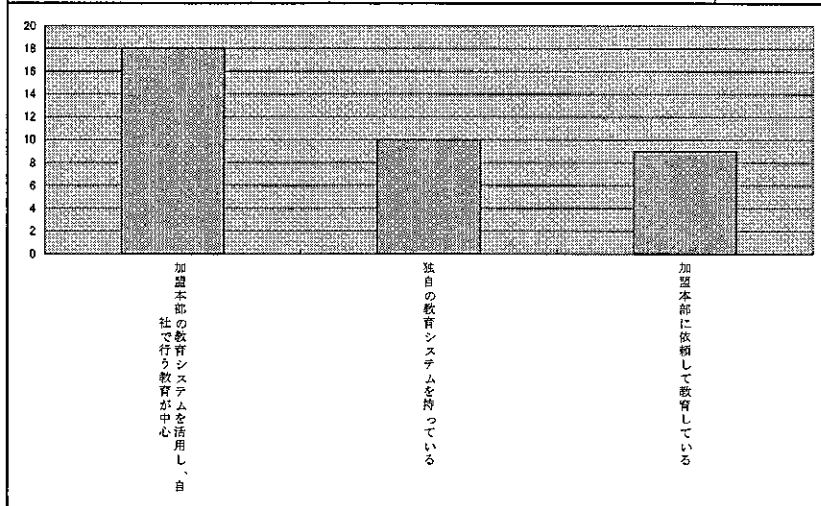
図表 2-1-19：正社員の採用方法（複数回答）

質問項目	件数	比率
アルバイトから正社員へ移行制度がある	22	71.0%
学卒の定期採用を行っている	19	61.3%
新聞広告や求人紙・誌による募集	18	58.1%
職業安定所から紹介	9	29.0%
紹介による採用	6	19.4%
店頭・店内のポスター等による募集	2	6.5%
その他	3	9.7%
合計	79	



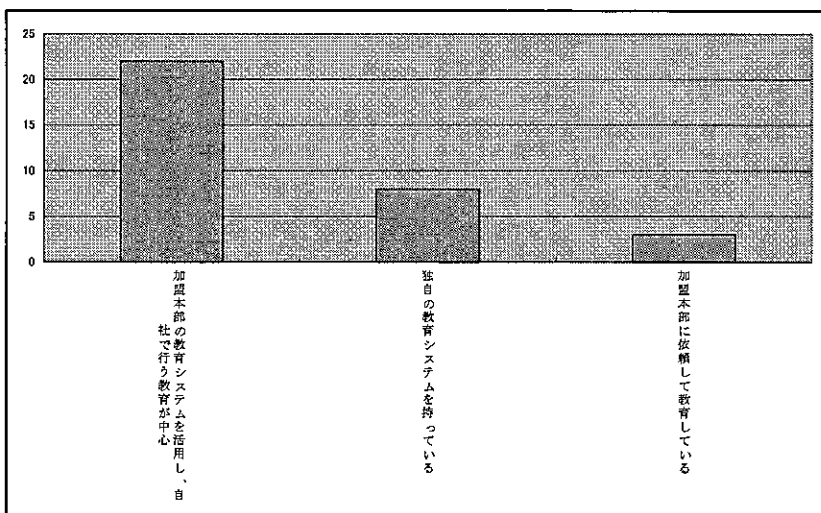
図表 2-1-20 : 正社員の教育・育成方法（複数回答）

質問項目	件数	比率
加盟本部の教育システムを活用し、自社で行う教育が中心	18	58.1%
独自の教育システムを持っている	10	32.3%
加盟本部に依頼して教育している	9	29.0%
合計	37	



図表 2-1-21 : パート・アルバイトの教育方法（複数回答）

質問項目	件数	比率
加盟本部の教育システムを活用するが、自社で行う教育が中心	22	71.0%
独自の教育システムを持っている	8	25.8%
加盟本部に依頼して教育している	3	9.7%
合計	33	



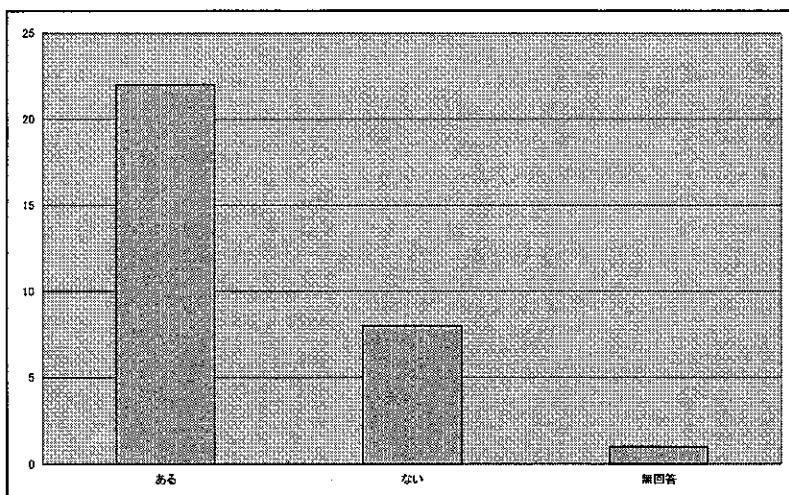
⑧独自ノウハウ

フランチャイズ加盟店が成功するためには、まず本部の指導を忠実に守ることが大切である。だが、多店化する過程で、本部から提供されたノウハウをアレンジし、よりよいモノとして社内に蓄積していくことは当然のことであろう。そうでなければ、他の加盟店に伍して多店化し、メガフランチャイジーに成長することは難しいかもしれない。（「図表 2-1-22：独自ノウハウの有無」「図表 2-1-23：独自ノウハウの本部への報告・共有」「図表 2-1-24：独自ノウハウの内容」）。

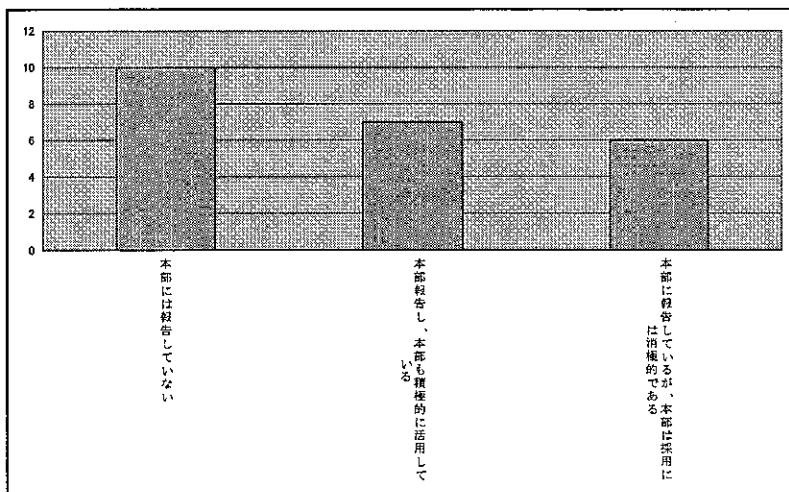
「独自ノウハウがある」と回答した企業が 22 社（71.0%）に上っているのは驚きである。その独自ノウハウの内容は、「店舗運営に関するもの」が圧倒的に多く（78.3%）になっている。しかしながら、その独自ノウハウを本部へ報告・共有しているかという点ではバラツキがあった。加盟店が開発したノウハウを柔軟に受け入れる本部と、そうではない本部があるということかもしれない。

なお、独自ノウハウの内容は、「店舗運営に関するもの」が圧倒的に多く（78.3%）になっている。もう少し、フランチャイザーとフランチャイジーの間で、ノウハウの共有化ができれば、さらにより良い WIN-WIN の関係が築けそうである。

図表 2-1-22：独自ノウハウの有無

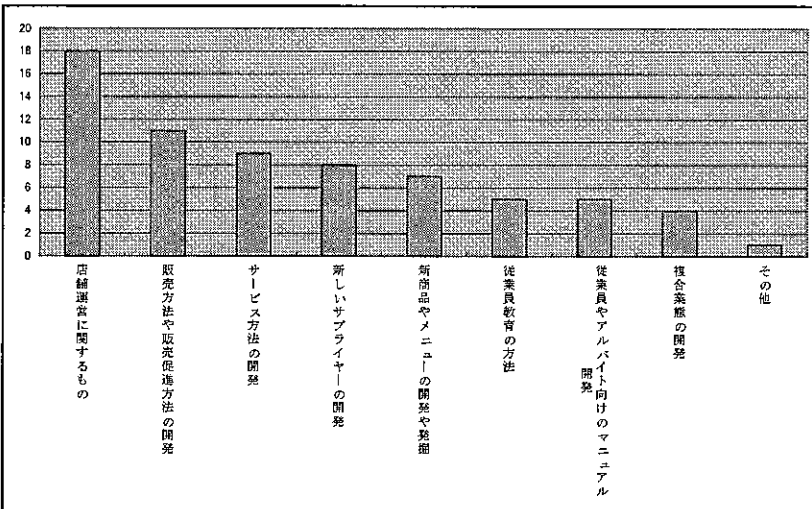


図表 2-1-23：独自ノウハウの本部への報告・共有



図表 2-1-24 : 独自ノウハウの内容 (複数回答)

質問項目	件数	比率
店舗運営に関するもの	18	78.3%
販売方法や販売促進方法の開発	11	47.8%
サービス方法の開発	9	39.1%
新しいサプライヤーの開発	8	34.8%
新商品やメニューの開発や発掘	7	30.4%
従業員教育の方法	5	21.7%
従業員やアルバイト向けのマニュアル開発	5	21.7%
複合業態の開発	4	17.4%
その他	1	4.3%
合計	68	



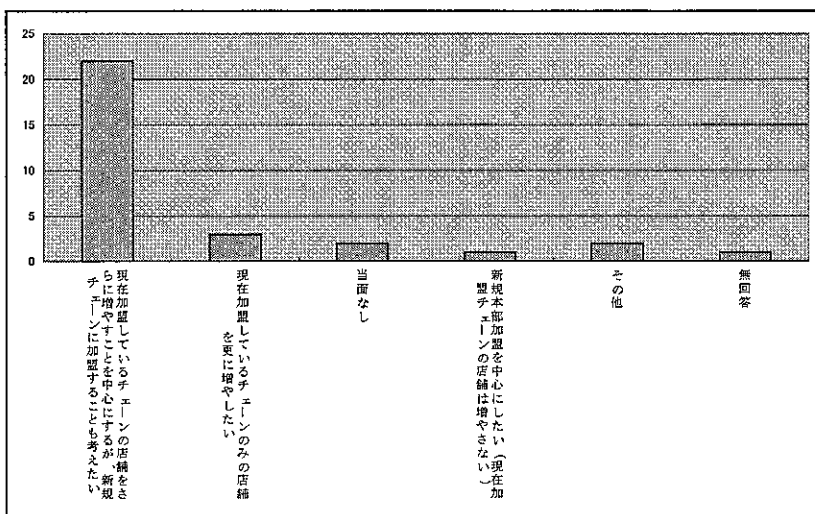
⑨今後の事業展開方針

前記において、複数のチェーンに加盟しているメガフランチャイジーが多いことを説明したが、今後の事業展開方針を聞いたところ、「図表 2-1-25：今後の事業展開」の通りであった。

「現在加盟しているチェーンの店舗をさらに増やすことを中心にするが、新規チェーンに加盟することも考えたい」が 22 社 (71.0%) と圧倒的であった。また、「現在加盟しているチェーンのみの店舗を更に増やしたい」が 3 社 (9.7%) であり、この 2 つを合わせると、80.7%となった。おそらく、現在加盟している成長の基盤となったチェーンに対して高い評価を与えている結果であろう。

図表 2-1-25：今後の事業展開

質問項目	件数	比率
現在加盟しているチェーンの店舗をさらに増やすことを中心にするが、新規チェーンに加盟することも考えたい	22	71.0%
現在加盟しているチェーンのみの店舗を更に増やしたい	3	9.7%
当面は考えてない	2	6.5%
新規本部加盟を中心にしたい(現在加盟チェーンの店舗は増やさない)	1	3.2%
その他	2	6.5%
無回答	1	3.2%
合計	31	

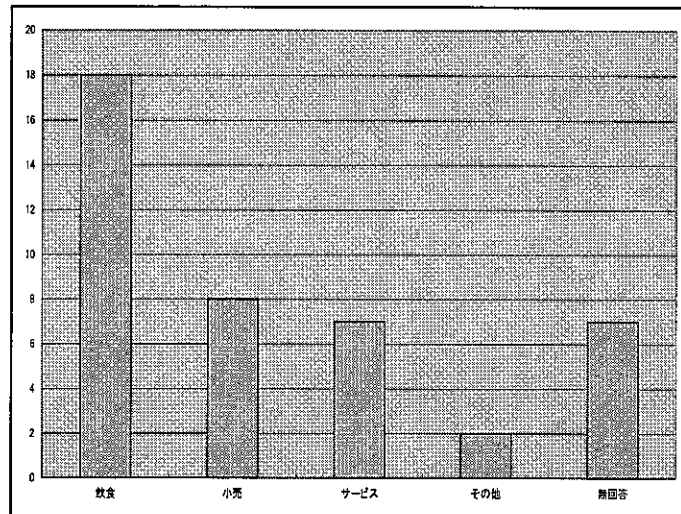


⑩今後加盟したいチェーンの業態

今後加盟したいチェーンの業態は、「図表 2-1-26：加盟したい本部の業態」の通りである。「飲食」が 18 件 (58.1%) で、2 位以下を大きく離している。今回、回答を得たメガフランチャイジー企業が加盟するチェーンは圧倒的に飲食が多い。同じ飲食業なら、たとえコンセプトが異なっていたとしても、店舗のオペレーション面で共通点が多く、小売やサービス業のチェーンに加盟することと比べ取り組みやすいと考えているからであろう。既存店舗からのスタッフの配置転換も容易である。

図表 2-1-26：加盟したい本部の業態（複数回答）

質問項目	件数	比率
飲食	18	58.1%
小売	8	25.8%
サービス	7	22.6%
その他	2	6.5%
無回答	7	22.6%
合計	42	



⑩加盟する業種・業態の選択基準で特に重視する点

業種・業態の選択基準では、「図表 2-1-27：加盟する業種・業態の選択基準で特に重視する点」「消費者志向にマッチしているなど、世の中の流れにマッチしていること」、「投資回収期間が短いこと」が上位を占め、フランチャイズビジネスの本質を知り尽くしたメガフランチャイジーならではの選択基準である。

図表 2-1-27：加盟する業種・業態の選択基準で特に重視する点（複数回答）

質問項目	件数	比率
消費者志向にマッチしているなど、世の中の流れにマッチしていること	19	61.3%
投資回収期間が短いこと	13	41.9%
既存事業との相乗効果があること	10	32.3%
既存事業のノウハウが活用できること	7	22.6%
利益額が大きいこと	7	22.6%
投資額が少ないこと	5	16.1%
小面積で運営が可能なこと	1	3.2%
その他	2	6.5%
合計	64	

⑫フランチャイズシステムについての評価

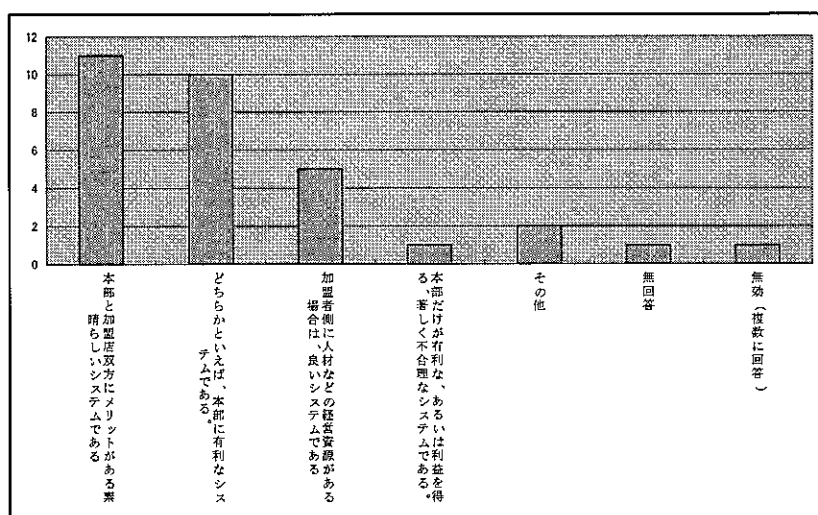
ほとんどのメガフランチャイジーは今後も事業拡大の方向であるが、フランチャイズシステムについて率直な意見を聞いてみた。まとめたものが「図表 2-1-28：フランチャイズシステムについての考え」である。

「本部と加盟店の双方にメリットのある素晴らしいシステムである」という非常に肯定的な意見と、これとは対照的に「どちらかといえば本部に有利なシステムである」というやや否定的な意見がほぼ同数であり、評価は二分されている。フランチャイザーとフランチャイジーの関係も、改善すべき点も若干あるようだ。

しかし、「本部だけが有利な、あるいは利益を得る、著しく不合理なシステムである」という意見は1件のみであり、フランチャイズシステムそのものについて否定されてないと理解され、概ね好評であると考えてよいであろう。

図表 2-1-28：フランチャイズシステムについての考え方

質問項目	件数	比率
本部と加盟店双方にメリットがある素晴らしいシステムである	11	35.5%
どちらかといえば、本部に有利なシステムである。	10	32.3%
加盟者側に人材などの経営資源がある場合は、良いシステムである	5	16.1%
本部だけが有利、あるいは利益を得る、著しく不合理なシステムである。	1	3.2%
その他	2	6.5%
無回答	1	3.2%
無効(複数に回答)	1	3.2%
合計	31	



2. 株式公開メガフランチャイジーの財務分析

この節では、株式公開をしている代表的なメガフランチャイジー8社を取り上げ、財務的な切り口からその特徴や傾向を述べることにする。

今回分析を行った企業は、(株)アイエー、(株)オートセブン、(株)かんなん丸、(株)シー・ヴィ・エス・ベイエリア、(株)トップカルチャー、(株)ナック、(株)バッファロー、大和フーズ(株)の8社で、各社の有価証券報告書やホームページに掲載されているIR情報等に基づき、分析を行った。

なお、(株)アイエー、(株)かんなん丸、(株)シー・ヴィ・エス・ベイエリア、(株)ナック、(株)バッファロー、大和フーズ(株)は単体決算書を、(株)オートセブン、(株)トップカルチャーには連結決算書を使用した。

分析内容としては、安全性、収益性、成長性、キャッシュフローの4つの面に焦点を当て、財務的にどのような特徴があるか等を整理している。

また、その中で、(株)かんなん丸、(株)バッファローについては、加盟しているフランチャイザーとの財務状況の比較も行った。しばしば問題として挙げられるフランチャイザーとフランチャイジーの収益配分についての検証を試みてみたので、参考にさせていただきたい。

(1) 分析企業の概要

今回分析対象とした8社について、「加盟フランチャイズ本部数」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。

スタート段階では、どの企業も単一のフランチャイズ本部に加盟して展開を始めるが、その後は単一のフランチャイズ本部のみに加盟し続けて店舗数を増やしていくケースと、複数のフランチャイズ本部に加盟してフランチャイズのマルチ化を目指すケースがある。また、フランチャイジーとしてスタートした後、その経験でノウハウを自社内に蓄積し、独自の業態開発を進めている企業も見られる。

図表 2-2-1 加盟フランチャイズ本部数と起業の背景（生い立ち）

		起業の背景（生い立ち）	
		ゼロから、もしくは生業的な事業からのスタート	企業の多角化、または親会社の子会社としてスタート
加盟FC本部数	複数	(株)アイエー (株)オートセブン (株)かんなん丸☆（飲食店）	大和フーズ(株)☆（三洋自動販売機）
	単一	(株)シー・ヴィ・エス・ベイエリア（繊維関連） (株)ナック☆（弁当宅配等） (株)バッファロー	(株)トップカルチャー☆（ホームセンター）

※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

(2) 財務分析結果の概要

①財務の状況

バブル崩壊以降、長らく厳しい経済状況が続いてきた中で、今回、財務分析にとりあげたメガフランチャイジー8社は、概ね持続的な成長を続けてきており、各分析数値も総じて良好な水準を示している。

なお、ここで使用した主な分析数値の計算式及び判断基準は、次の通りである。

図表 2-2-2 主要分析数値の計算式と判断基準

分析数値名	計算式	判断基準
総資本対経常利益率 (%)	$(\text{経常利益} \div \text{総資本}) \times 100$	高い数値が良
総資本回転率 (回)	$\text{売上高} \div \text{総資本}$	高い数値が良
自己資本比率 (%)	$(\text{自己資本} \div \text{総資本}) \times 100$	高い数値が良
固定長期適合率 (%)	$(\text{固定資産} \div (\text{自己資本} + \text{固定負債})) \times 100$	低い数値が良
流動比率 (%)	$(\text{流動資産} \div \text{流動負債}) \times 100$	高い数値が良
当座比率 (%)	$(\text{当座資産} \div \text{流動負債}) \times 100$	高い数値が良
商品回転率 (回)	$\text{売上高} \div \text{商品(在庫)}$	高い数値が良
売上高総利益率 (%)	$(\text{売上総利益} \div \text{売上高}) \times 100$	高い数値が良
売上高対経常利益率 (%)	$(\text{経常利益} \div \text{売上高}) \times 100$	高い数値が良
売上高対営業利益率 (%)	$(\text{営業利益} \div \text{売上高}) \times 100$	高い数値が良
労働分配率 (%)	$(\text{人件費} \div \text{付加価値額}) \times 100$	低い数値が良

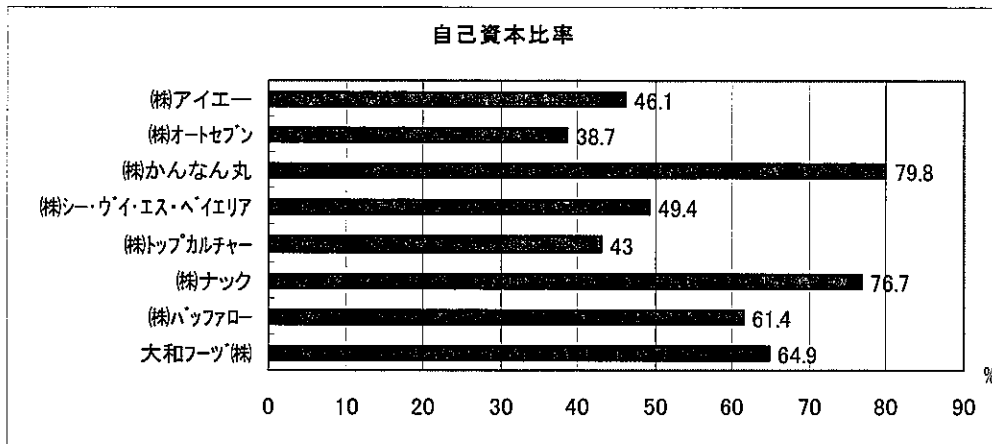
※労働分配率については、「 $(\text{人件費} \div \text{売上総利益}) \times 100$ 」という簡便法を使用した。

1) 安全性、収益性、成長性について

まず、安全性の代表的な指標である自己資本比率（直近期）を見てみると、各社とも概ね40%以上の比率となっており、総じて安定した財務状況になっていると言える。（「図表 2-2-3 メガフランチャイジー8社の自己資本比率」参照）

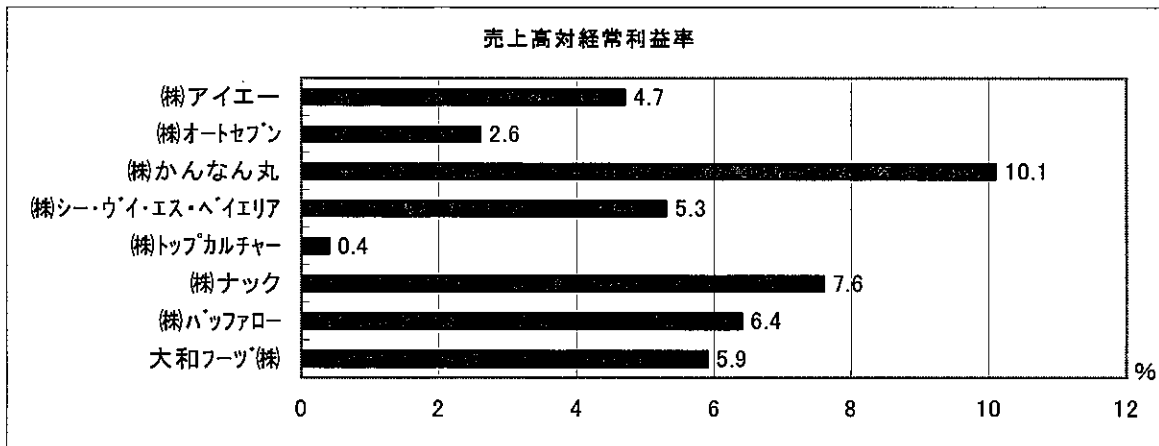
中には、㈱かんなん丸や㈱ナックのように、80%近い優良企業もある。

図表 2-2-3 メガフランチャイジー 8 社の自己資本比率



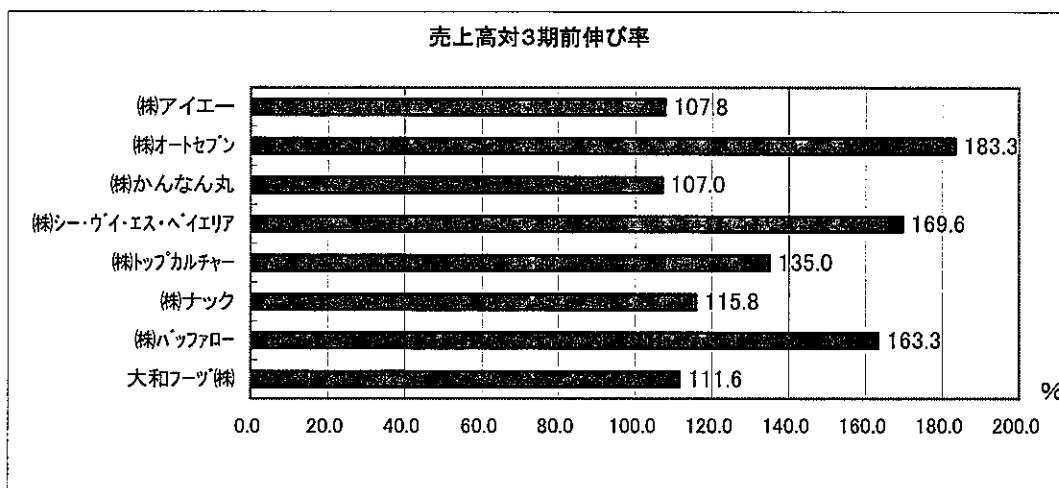
次に、収益性の指標の1つである売上高対経常利益率（直近期）を見てみると、概ね4%を越える値となっており、(株)かんなん丸のように、10%超の利益率を計上している企業もある。(株)トップカルチャーについては、店舗譲受け、先行投資に伴う費用計上等の関係で、直近期では低い数値となっている。

図表 2-2-4 メガフランチャイジー 8 社の売上高対経常利益率



成長性については、直前期とその3期前との売上高を比較してみると、各社とも増加傾向にあり、バブル崩壊後の不況から脱しきれず、長引く不況下にあったここ数年においても、順調に売上を伸ばしてきたことが窺える。8社のうち、この間に1.5倍以上の売上を伸ばした企業が3社も存在する。

図表 2-2-5 メガフランチャイジー 8社の対3期前売上高伸び率



2) 収益性と成長性の関係

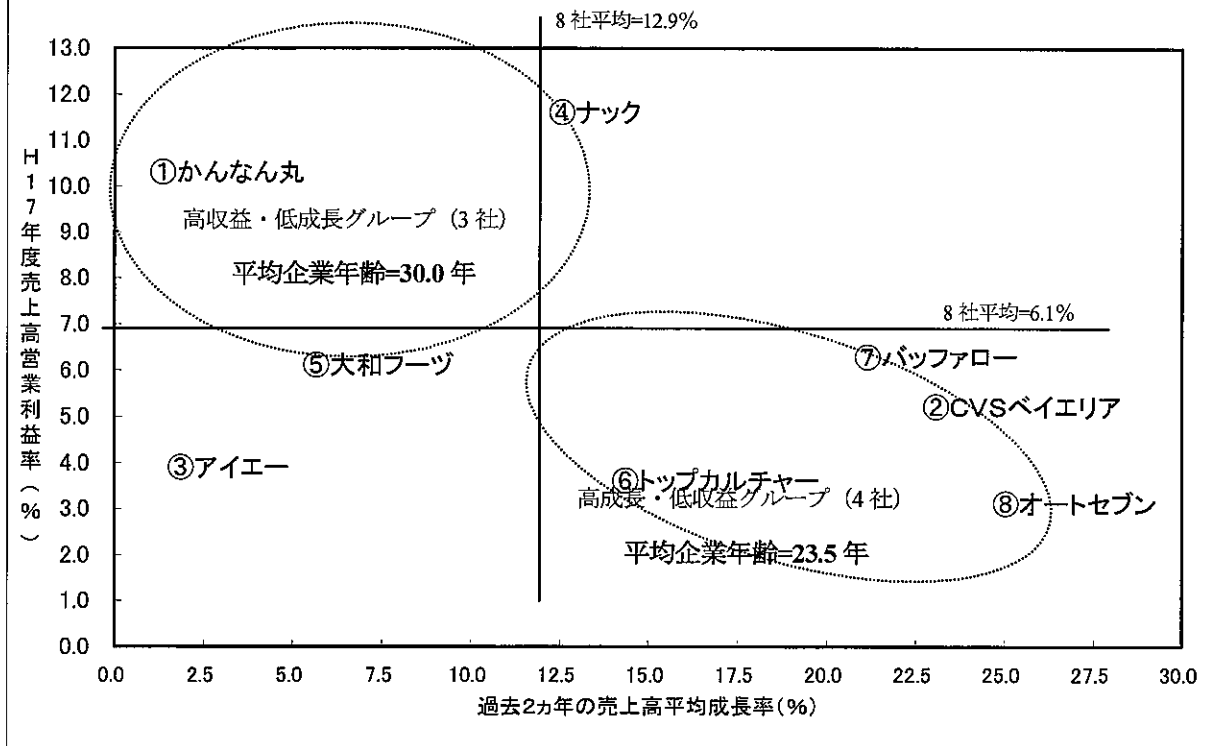
対象企業8社について直近の売上高営業利益率(=収益性)を縦軸、直近より過去2カ年の売上高平均成長率(成長性)を横軸にとり座標上にプロットしたところ下図(「図表2-2-5 収益性と成長性の関係-1」参照)のようになった。

8社を両指標の平均を境として分類すると、概ね2つのグループに分けられる。すなわち相対的に高収益であるが、相対的に低成長のグループ(=高収益・低成長グループ)と相対的に高成長であるが、相対的に低収益なグループ(=高成長・低収益グループ)である。

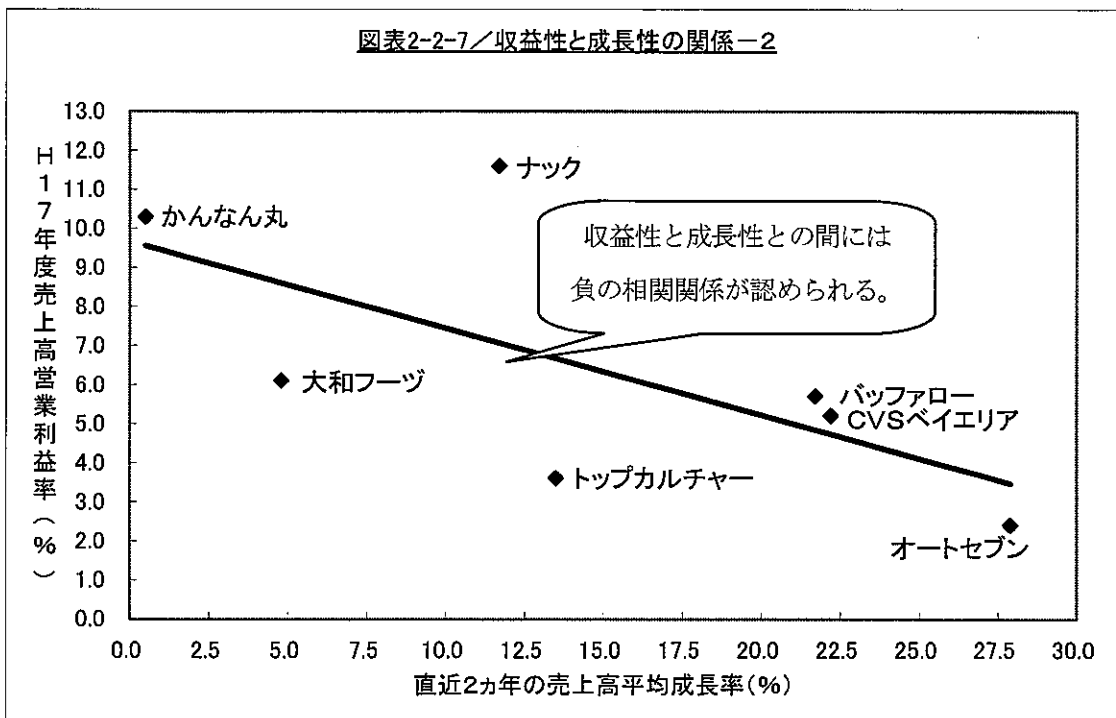
次に両指標とも平均を下回る1社(=アイエー)を除いた7社について、収益性と成長性の相関関係を調べたところ負の相関関係が認められた。つまり、収益性の高い企業は成長性が低く、収益性の低い企業は成長性が高いという結果になっている。これより、新規店舗に再投資することにより拡大していく間は、各種費用が必要になるので収益性が低くなるというメガフランチャイジーのビジネスモデルが読み取れる。(「図表2-2-6 収益性と成長性の関係-2」参照)

ここで2つのグループに属する企業の年齢(=創業から現在までの経過年数)を平均してみると、前者(=高収益・低成長グループ)が30.0年と比較的高く、後者(=高成長・低収益グループ)が23.5年と比較的低いことがわかった。一般に企業は企業年齢が高くなるほど売上高成長率など成長性が低下し、逆に収益性が向上してくることが様々な実証研究で明らかにされているが、以上の分析の結果、全体的に企業年齢の低いメガフランチャイジーにおいてもこのような傾向があてはまることが確かめられた。

図表2-2-6 / 収益性と成長性の関係-1



図表2-2-7 / 収益性と成長性の関係-2



一口にメガフランチャイジーと言っても、生い立ち、事業戦略等、その内容は様々だが、消費が伸び悩んでいた環境下で一貫して成長を続けてきており、有望な企業群であることが分かる。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言える。

②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10年以上を要しており、中には、30年近くかけている企業もある。

また、現在、東証1部に上場している(株)オートセブン、(株)トップカルチャー、(株)ナックのように、企業規模、安全性、収益性や社会的信用力等が優れた企業も見られる。

公開時期は、1995年以降相次いでおり、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 2-2-8 株式公開の状況

会社名	(株)アイエー	(株)オートセブン	(株)かんなん丸	(株)シー・ワイ・エス・ベィエリア
設立	1984年	1976年	1982年	1981年
上場又は公開	1996年	1996年	1998年	2000年
経過年数	12年	20年	16年	19年
市場	店頭登録 (現、ジャスダック)	大証2部 (現、東証1部)	店頭登録 (現、ジャスダック)	ナスダック・ジャパン (現、東証2部)
発行済株式数	6,751千株	6,668千株	4,351千株	25,320千株
時価総額	8,439百万円	12,169百万円	5,226百万円	9,546百万円

会社名	(株)トップカルチャー	(株)ナック	(株)ハップアロー	大和アーツ(株)
設立	1986年	1971年	1983年	1972年
上場又は公開	2000年	1995年	2004年	2001年
経過年数	14年	24年	21年	29年
市場	店頭登録 (現、東証1部)	店頭登録 (現、東証1部)	ジャスダック	ジャスダック
発行済株式数	12,688千株	9,359千株	21千株	3,750千株
時価総額	9,275百万円	16,370百万円	6,350百万円	5,007百万円

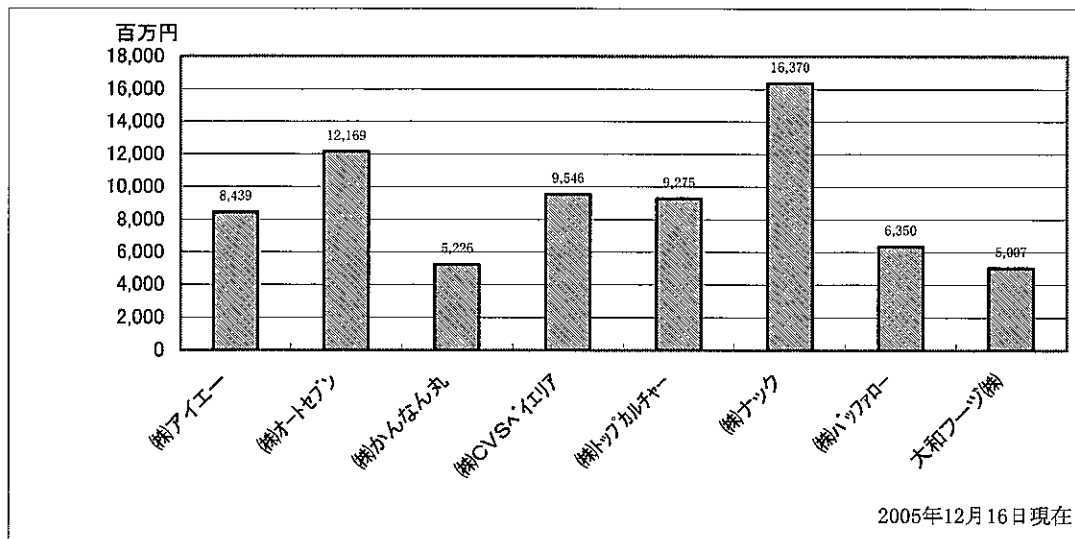
※株式数および時価総額は2005年12月16日現在

2) 時価総額

時価総額については、最近の景気回復を受けて、株式市場が活発になった影響もあり、中長期スパンで見ると概ね増加傾向にある。調査時点(2005年12月16日現在)では、50~100億円前後が多くなっている。

中には、㈱ナックのように、株式の時価総額が160億円を超えるメガフランチャイジーも登場している。

図表 2-2-9 株式時価総額



3) 株主の状況

主要株主の状況は、「図表 2-2-9 株主の状況」の通りである。これをみると、大きく次の3つのタイプに分かれる。

まず、1つは、会社をゼロから立ち上げたタイプで、同族等の持ち株割合が高い企業である。メガフランチャイジーの多くがこのタイプであり、ここでは、㈱オートセブン、㈱かんなん丸、㈱シー・ヴィ・エス・ペリエリア等が該当する。会社を運営するにあたり、創業一族の影響が大きいと思われる。

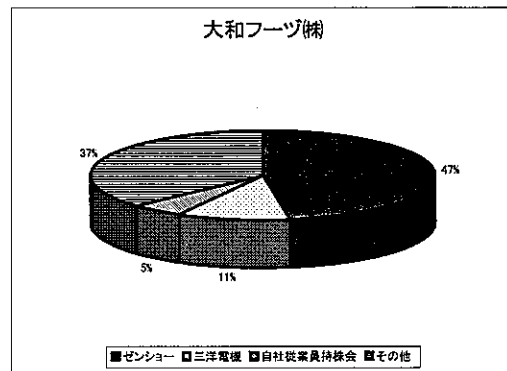
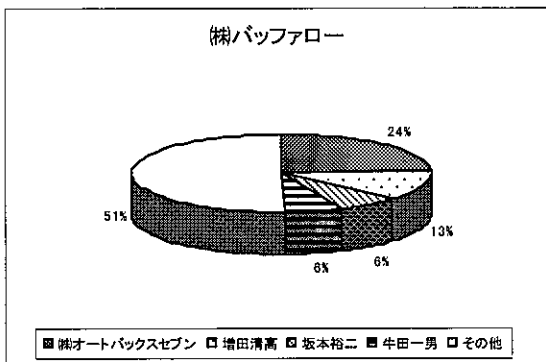
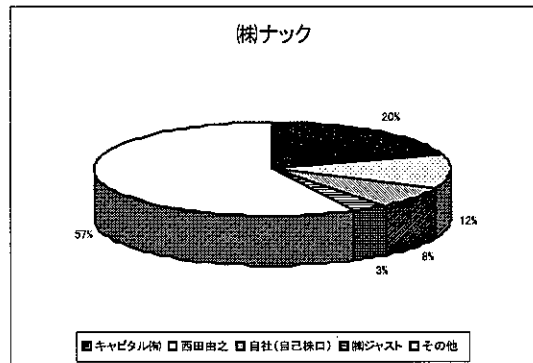
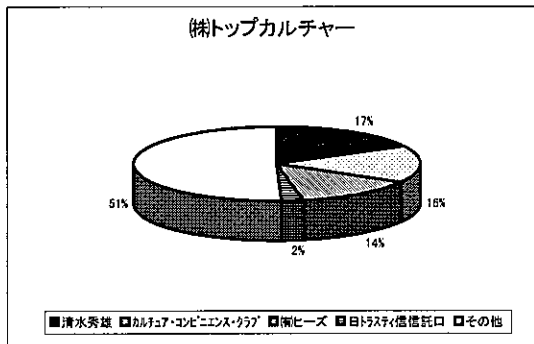
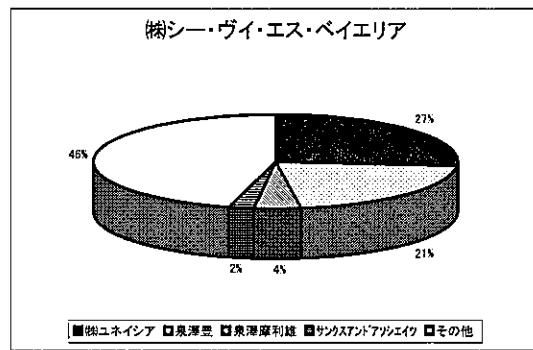
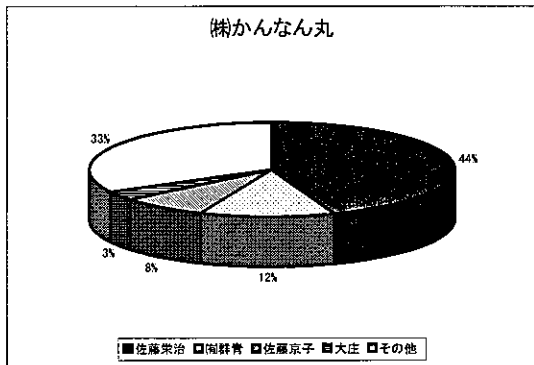
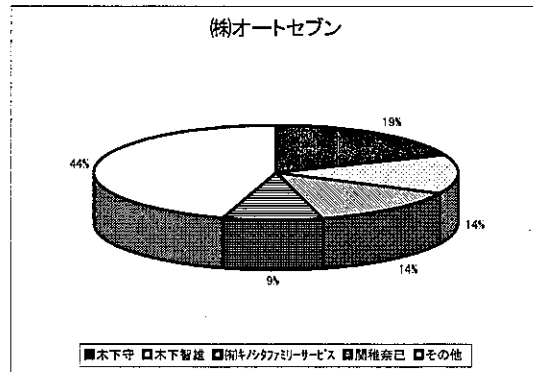
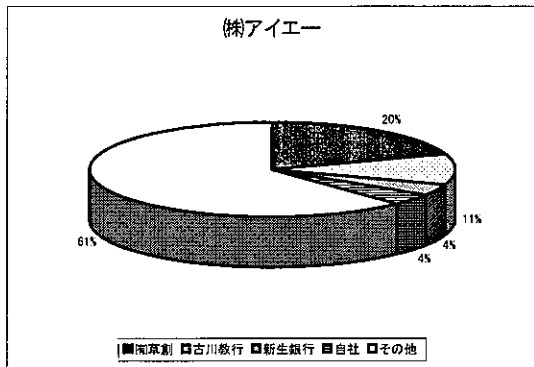
2つ目は、子会社としてスタートしたタイプで、親会社の持ち株割合が高い企業である。（会社設立時の）大和フーズ㈱が挙げられるが、こうした企業は、親会社の事業多角化のために設立されたものであり、親会社の事業戦略、運営方針等に影響を受ける。

3つ目は、㈱トップカルチャー、㈱バッファローのように、加盟しているフランチャイズ本部企業が大株主となっているケースである。このような企業はジーとザーの関係が密接で、いわゆる、かつての銀行の融資先企業との「持ち合い」に似た関係があると思われる。相互に関係が深いことが影響してか、両社は他のチェーンには加盟していない。

その他、将来的な成長有望株と判断したためか、出資比率は低いが、投資会社が出資しているケースも見られる。

このように、メガフランチャイジーでも株主構成にはいくつかのパターンがあり、大株主が誰か、どういった企業が出資しているかが、会社の運営方針に大きな影響を与えているものと思われる。

図表 2-2-10 株主の状況



(3) 個別企業の財務分析

①(株)アイエー

1) 会社沿革

神奈川県を地盤として、自動車用品小売りの「オートボックス」「スーパーオートボックス」のフランチャイズ加盟店事業を展開している会社である。子会社にて建設不動産事業、レンタル・ゲーム事業、コンピューターソフトの製作・販売や飲食事業も手がけている。今後も自動車用品の販売以外に、自動車に関するさまざまなコンサルティングを手掛け、従来通りの「自動車用品店」から「カーライフ提案業」へと進化をし、あらゆる角度からカーライフをサポートしていき、最高のサービスと技術を提供する店作りを目指している。

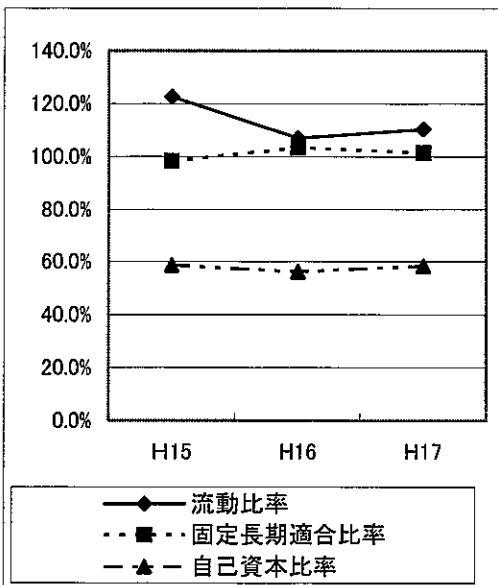
2) 安全性

流動比率は平成16年3月期の106.9%から平成17年3月期では110.2%へと改善しており、平成15年3月期の122.5%からみると低い水準にあるものの、短期支払能力には問題ないと考えられる。しかし、商品在庫が若干増加しており、当座比率向上のためには、改善が望まれるところである。自己資本比率は58.4%と高い水準を維持しており、固定長期適合率も前期の103.4%から101.5%と若干改善しており、資本構造は安定しているといえる。

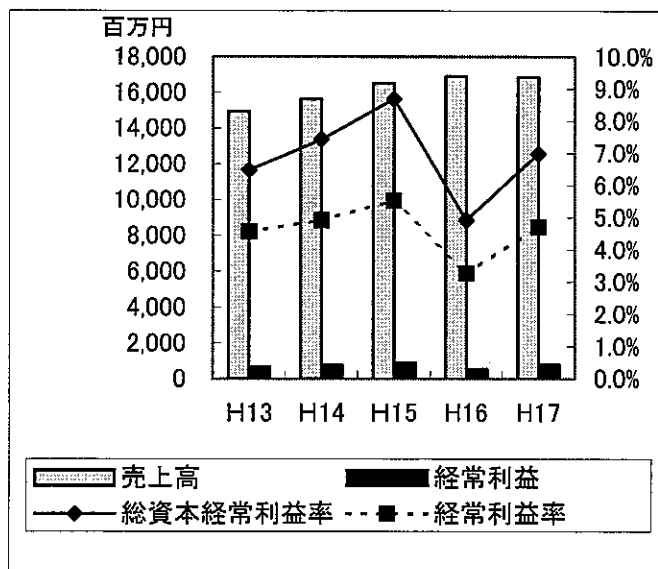
3) 成長性

前年まで増加基調であった売上が直近期では前年に比べて若干減少している。経常利益は平成16年3月期には大幅に減少したが、直近期では794百万円と大幅に回復している。これにより売上高対経常利益率、総資本対経常利益率も向上している。売上の減少基調の状況下において、コスト削減により利益を確保しようとしている経営姿勢がうかがえる。

図表 2-2-11 安全性の状況



図表 2-2-12 売上高・経常利益の状況



4) 収益性

総資本対経常利益率は、平成15年の8.7%が平成16年には4.9%と悪化した。平成17年は7.0%と改善している。総資本回転率が低下傾向にあるが、売上高対経常利益率が平成16年の3.3%から平成17年は4.7%と改善していることがこれに寄与している。

平成17年3月期では売上高総利益率が37.4%、売上高対営業利益率は3.9%と前年に比べて若干増加しており、収益性は向上している。売上高は前年比で減少しているが、売上原価、販売管理費も大きく削減させていることが利益率の向上につながっている。売上高対経常利益率も営業外収益がプラスとなっており、4.7%と前年の3.3%から上がっている。

商品回転率は8.0回から7.9回と若干悪化しており、在庫の水準は平成16年3月期に増加したまま依然として高い状況である。多くの在庫を抱えているが、なかなか売上に結びついていないようである。在庫の影響もあり、総資本は増加傾向にあるが、売上は減少しており資本効率は低下しているといえる。

5) キャッシュフロー

営業活動におけるキャッシュフローは、平成16年3月期の棚卸資産の大幅な増加が平成17年3月期に歯止めがかかったことおよび当期利益の増加により改善している。投資活動によるキャッシュフローは土地・建物の売却により増加している。財務活動によるキャッシュフローは短期借入金、長期借入金の返済により大きく減少する結果となっている。平成16年3月期は営業活動と投資活動によるキャッシュフローのマイナスを財務活動によるキャッシュフローで補っており、将来のキャッシュフロー悪化を懸念させる内容であった。しかし、平成17年3月期は営業活動によるキャッシュフローを大きくプラスにさせており、本業で稼いだキャッシュを借入金の返済に充てていることが想像できる。

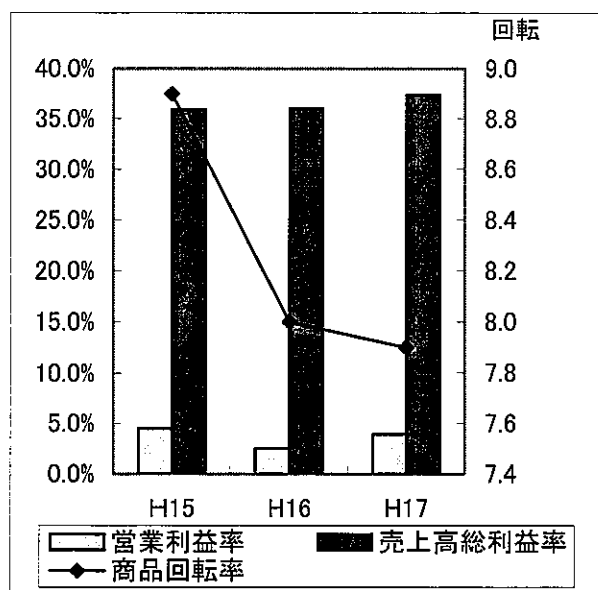
6) まとめ

アイエーは日本最大のカー用品総合専門チェーン「オートボックス」「スーパーオートボックス」の単一本部加盟店として順調に成長してきた。カー用品に事業内容を絞込み、効率的な経営を目指してきたことがうかがえる。

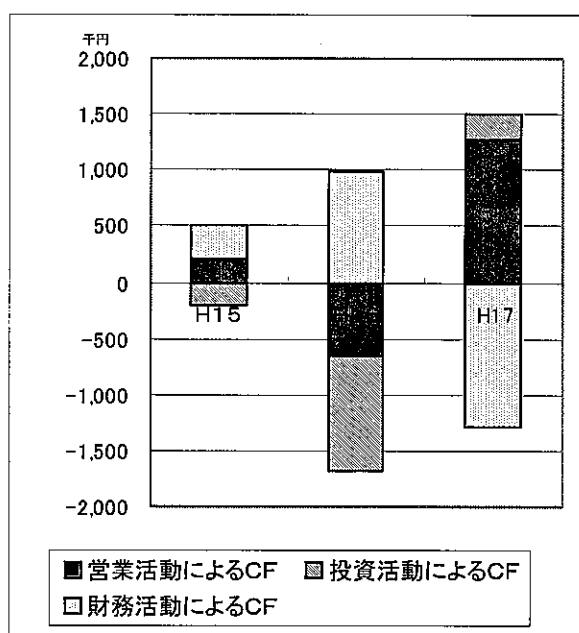
最近ではカー用品業界全体が成長期から安定期に入ってきており、各社がより利益を重視した経営を行なうようになっている。アイエーも近年、売上高が伸び悩んでいるが、これをコスト削減でカバーし、売上総利益、営業利益重視の効率経営推進が望まれる。店舗数は今後も増えていくと見込まれるが、単純な拡大路線ではなく投資効果を十分検討した上で出店を図っていく必要がある。カーライフ提案業として周辺事業に進出する際も、より費用対効果を重視していくであろう。

なお、連結決算書によれば飲食事業が不採算事業であり、この事業の早期黒字定着化が第一の課題であろう。また、収益性の高いカー用品事業での新規出店の推進も課題になると思われる。

図表 2-2-13 収益性の状況



図表 2-2-14 キャッシュフローの状況 (連結)



② ㈱オートセブン

1) 会社沿革

1975年に兵庫県加古川市にカー用品専門店オートセブン加古川店を開店したことが出発点となり、その後「オートボックスフランチャイズチェーン」に加盟、兵庫県を中心に「オートボックス」店舗の多店舗展開を図り、成長を遂げてきた。現在の店舗数は、オートボックス43店、スーパーオートボックス2店となっている。

また、連結子会社を含めて、自動車及び中古車の買取・販売や、食品雑貨の一般消費者への小売販売など、事業の多角化を進めている。特に、子会社の㈱サンセブンは、食品・雑貨の小売販売の㈱神戸物産と2002年にフランチャイズ加盟契約を結び、関東、中部、近畿、九州に「業務スーパー」55店舗を展開している。

なお、2006年4月には持ち株会社制へ移行する予定である。東証一部、大商一部に株式を上場している。

2) 安全性

連結ベースで見ると、流動比率、当座比率はともに平成15年3月期に急速に悪化している。平成14年には150%台であった流動比率が、平成15年には80%台へ、平成14年には90%台であった当座比率が、平成15年には40%台へ、それぞれ大幅にあっか低下した。これは「業務スーパー」の新規出店を進めたためと考えられる。

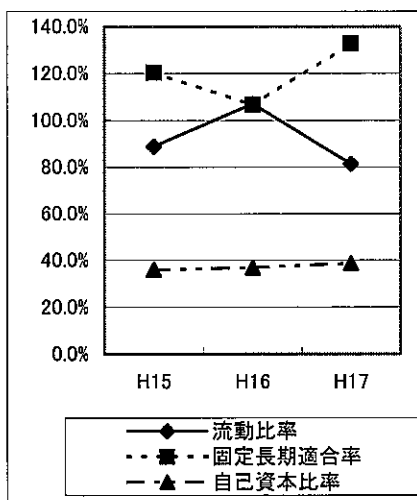
その翌年に改善したものの、直近期(平成17年3月期)でも新規出店を積極的に行ったことが影響し、流動比率は81.3%、当座比率は28.1%と、ともに低い水準にとどまり、短期支払い能力に問題があ

ると言える。固定長期適合率も同様に、平成14年は80%台であったが、新規出店による不動産取得等の影響を受けて、平成15年3月期に大幅に悪化した。その結果、ここ3カ年は100%を上回り、直近期では132.7%となっており、固定資産の一部を短期資金で賄っている構造になっている。自己資本比率は最近5期分に関して言えば、大きな変動は無く、30%台後半を維持している。

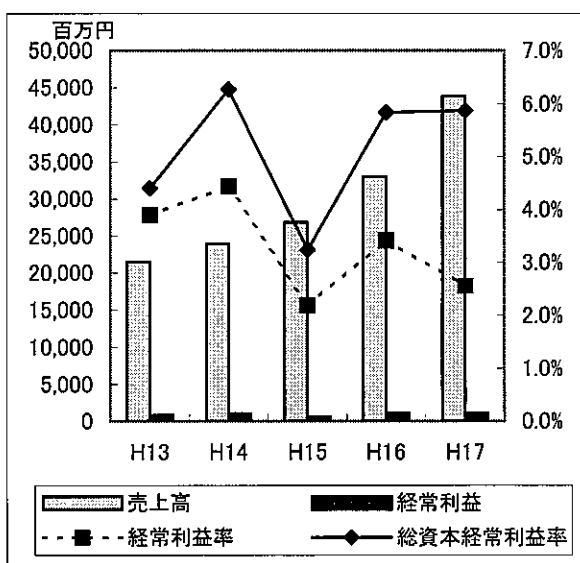
3) 成長性

売上高は直近期において43,933百万円で、前年比33.1%増と大幅な伸びを記録している。これは食品・雑貨小売事業において、業務用食材を小売販売する「業務スーパー」を19店舗新規出店したことが大きく貢献している。これに対して、経常利益は直近期において1,123百万円で、前期比0.4%減となっている。売上高はここ5年間で成長を続け、約2倍に拡大したのに対して、経常利益は33.7%増にとどまっている。新規の設備投資が利益に結びついていないようである。

図表 2-2-15 安全性の状況



図表 2-2-16 売上高・経常利益等の状況



4) 収益性

総資本対経常利益率は、平成15年は3%台であったが、平成16年は5.8%、直近期では5.9%と大きく改善された。これは総資本回転率が改善していることが寄与している。つまり、売上高対経常利益率は直近期では前期から0.8ポイント低下したが、総資本回転率が0.6回上昇してその低下分を補っている。

売上高総利益率は平成13、14年3月期で34%台であったが、じりじりと低下し、直近期の売上高総利益率は28.8%まで落ち込んだ。これは、利益率の高いオートボックス事業の売上構成比が、4期前までは80%を超えていたが、直近期では50%台にまで落ち込み、逆に利益率の低い食品・雑貨小売事業の売上構成比が、直近期で約40%まで高まったことが大きな要因である。一方で、販売・管

理費比率は低下傾向にあり、2期前は31.3%であったが、直近期は26.5%まで低下している。売上高対営業利益率は直近期で2.4%となり、前期に増加したものの、直近期は減少している。経費の削減によって、利益額を維持している構図であると思われる。

5) キャッシュフロー

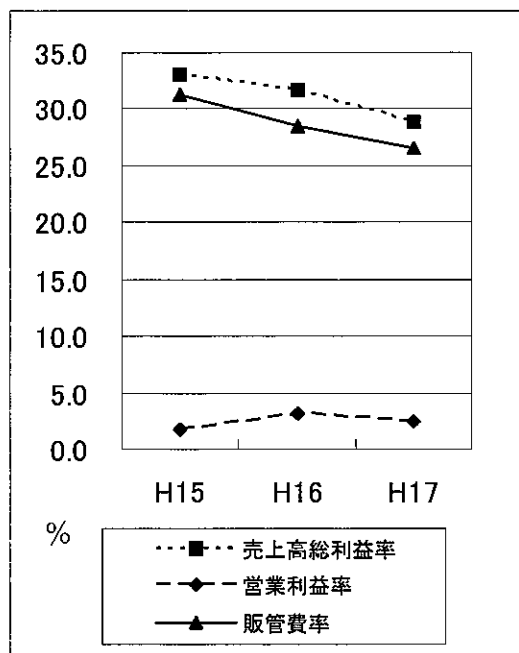
キャッシュフローに関しては、直近期ではキャッシュ残高が1,631百万円減少し、1,498百万円となった。これは長期借入金の返済等により財務活動によるキャッシュフローが大幅なマイナスとなったことが主因である。投資活動によるキャッシュフローのマイナス幅も、平成17年3月期に新規出店を積極的に行ったことによりマイナス幅が拡大している。

6) まとめ

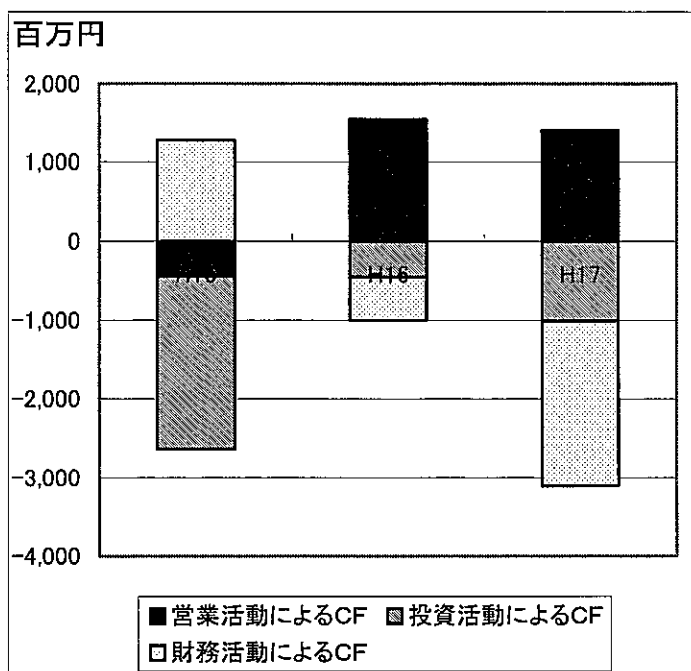
市場の成熟化によってオートボックス事業の成長が鈍化する中、新規事業の「業務スーパー」を積極的に拡大している。その結果、売上面での2つの大きな柱を築くことに成功したが、全体の収益力が低下している。

現金商売なので、現時点では、短期支払い能力には問題ないと思われるが、長期的にみると流動性に不安が感じられる。当面の課題としては、「業務スーパー」をはじめとする新規に立ち上げた事業の収益性を確保することであろう。オートボックス事業についても、車検・板金・塗装などを強化し、これまで他業態に流れていた顧客を取り組むなどによって、付加価値の高い店作りをしていくことが重要であろう。

図表 2-2-17 収益性の状況



図表 2-2-18 キャッシュフローの状況



③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、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た。埼玉県内中心に出店を進め、平成17年度には「庄や」だけで43店舗となっている。90年代以降は同じ大庄グループの高級業態である「日本海庄や」の出店を開始し、平成17年度の業態別売上げでは全体の約40%を占めるまでに成長した。展開するブランドは主に大庄の4業態が中心で、本部の大庄の協力のもとで、成功の礎を築いてきた。

2) 安全性

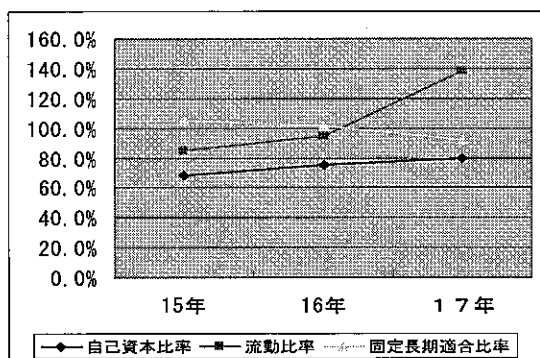
自己資本比率は直近期（平成17年度6月期）で79.8%、ここ数年は70%前後で推移しており極めて健全である。従来、流動性や資本構造に問題があったが、現・預金の増加、流動負債の減少、自己資本のさらなる充実などによって、直近期における流動比率および当座比率はそれぞれ138.3%、115.0%と流動性が大幅に向上した。また固定長期適合率も91.8%とここ数年でははじめて100%を下回った。

3) 成長性

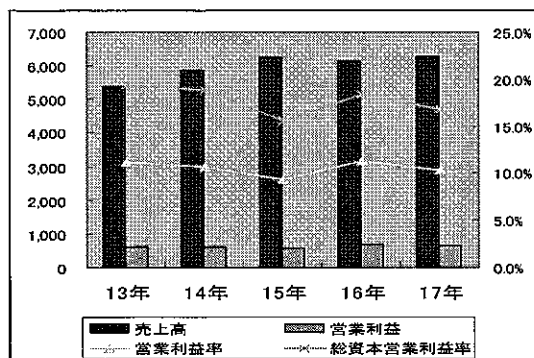
直近期の売上高は6,290百万円で前年度比2.7%増であった。伸び率はかつての5%台に及ばないものの、2期前の売上高6,231百万円を上回り過去最高の売上高を記録した。これは「日本海庄や」を中心とする新規開店（前年同期比3店舗純増）の効果によるところが大きいものと思われる。一方で仕入原価の増加、広告宣伝費・販売促進費の上昇などにより営業利益は646百万円と昨年度を下回った（前年同期比6.3%減）。したがって、売上高対営業利益率も10.3%と前年を1%ポイント下回ったが、「中小企業の財務指標（平成16年版）の一般飲食店平均；以下「標準値」と記載）では0.0%であるので、依然として良好な水準といえる。

業態別に見る売上高は、主力の「庄や」部門が前年同期比92.3%に対して「日本海庄や」部門が124.8%と大幅に成長しており、同部門が第2の柱として確実に育ちつつある。

図表 2-2-19 安全性の状況



図表 2-2-20 売上高・営業利益等の状況



4) 収益性

直近期の売上高総利益率は69.8%で標準値64.5%を上回っている。この値は直近3か年は安定している。総資本対営業利益率は16.4%で前年を下回ったものの標準値11.7%と比べると良い水準で、高い収益性を示している。売上高対営業利益率は10.3%でこれも良好といえる。さらにこれらの利益率は直近3か年をみると極めて安定した数値となっている。

また、売上高対販売・管理費比率は直近期で59.3%であり、標準値の64.4%より約5%下回っており、良好である。人件費比率は27.7%で標準値35.5%と比較して、大変良好である。前述の利益率と同様に、これら経費率も直近3か年では安定的に推移している。

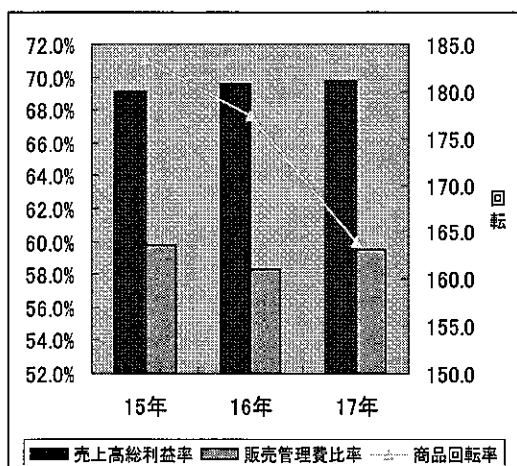
商品回転率は164回転あり、標準値の130.4回転を34回転も上回っており、一般の飲食店に比較しても在庫効率が極めて高い。総資本回転率は1.6回転で標準値1.7回転とほぼ同水準であった。

資本効率が良好でさらに収益性も高いため、総資本対営業利益率は16.4%と、標準値△0.2%より非常に良い状況であることが分かる。商品在庫を減らし、売上高総利益率を高め、効率的に経費を使用することで、全般的な収益性を向上させている様子である。

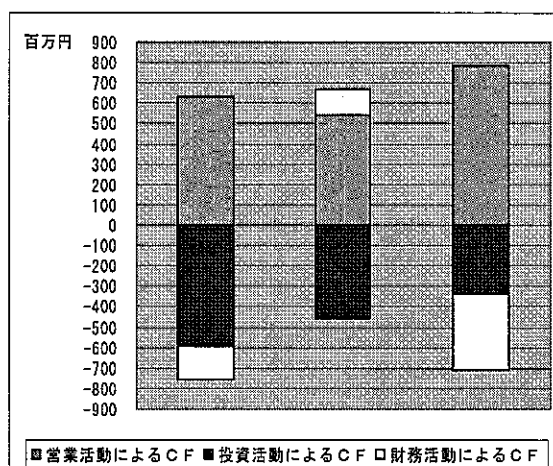
5) キャッシュフロー

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おり、長期資金を自己資本で賄おうという姿勢が見られる。

図表 2-2-21 収益性の状況



図表 2-2-22 キャッシュフローの状況



6) 本部との比較

当社の主な加盟店本部である大庄と各指標の比較分析を行なったところ、成長性に関しては両社に大きな差はみられない。しかし、安全性と収益性に関しては、フランチャイジーである当社の方がフランチャイザーである大庄よりも優れていることがわかった。詳細にみていくと、安全性については当社が特に優れているわけではないが、大庄は流動比率や当座比率などの流動性が極めて劣っている。これは大庄が直営店による飲食事業に加えて加盟店や関係会社に対する食材等の卸売事業を運営するに当たって、その資金調達を多くを買掛金や短期借入金などの流動負債に依存していることが主な要因であると思われる。

収益性についてみると売上高総利益率は両者の間にさほど大きな開きはみられないものの、大庄は人件費や福利厚生費をはじめとする販売・管理費の比率が相対的に高く、その結果、売上高対営業利益率においては、大庄と当社には約6%ポイントの開きがあり、当社が高い状況である。

フランチャイザーとフランチャイジーでは業務の内容も違えば、収益構造も全く異なるが、一般的には、フランチャイザーが儲かり、フランチャイジーは儲からないと考えられがちである。しかし、当社と大庄とでは立場が完全に逆転している。

その理由は、かんなん丸が収益性の高い事業を展開しているという証だろう。また、パート・アルバイトを含めた全従業員一人当たりの売上高に関して、僅かとはいえ大庄が当社を下回っていることや企業規模の差などを考慮すれば、この営業利益率の開きは、直接利益を生み出さない本社部門や間接部門の人件費をはじめとする管理コストの違いに起因するものと推測される。

図表 2-2-23 フランチャイザーとの比較分析

	財務指標 (17年度)	かんなん丸	大庄
安全性	自己資本比率 (%)	79.8	61.7
	流動比率 (%)	138.3	65.6
	当座比率 (%)	115.0	50.0
	固定長期適合比率 (%)	91.8	118.5
成長性	売上高前年比 (%)	112.7	105.6
	営業利益前年比 (%)	93.7	101.7
収益性	売上高総利益率 (%)	69.8	67.8
	総資本対営業利益率 (%)	16.4	6.1
	売上高営業利益率 (%)	10.3	4.5
	販売・管理費比率 (%)	59.3	63.3
	法定福利費比率 (%)	1.3	2.4
	人件費比率 (%)	27.7	30.8
	全従業員一人当たり売上高 (百万円)	11.5	10.8
	商品回転率 (回)	164.0	132.3
	資本回転率 (回)	1.6	1.4
	固定資産回転率 (回)	2.2	1.6

7) まとめ

チェーン間の競争激化、酒類販売に関する規制緩和を背景とするCVSという新たな競争相手の台頭、さらにはお酒を飲まない若者の増加など、「居酒屋」を取り巻く市場環境は厳しさを増している。こうした中、本年度は昨年度の2倍を上回るコストをかけ積極的な販促活動を行ったが結果的に営業利益のダウンを招いた。

最近では、主業態である庄やのブランド力にもやや陰りが見て取れる。今後は、「お客様のわざわざに感激申し上げ、わざわざを以ってお応えする」という創業以来の経営理念を堅持しながら、客単価が高く収益力のある日本海庄やに軸足をシフトさせていくことが課題だろう。

④㈱シーヴィエスベイエリア

1)会社沿革

繊維関連の会社が事業多角化の一環で某コンビニエンスストア・チェーンに加盟したが、多店舗化構想で本部と意見が合わず、店舗を本部に譲渡して撤退した。その後、新たに㈱シーヴィエスベイエリアを設立し、同じくコンビニエンスストア・チェーンの「サンクス」に加盟、以後、東京都9区と千葉県全域でのエリアフランチャイズ本部になっている。独創的な立地・サービスの開発で高い評価を得ている。子会社はコンビニエンスストア・チェーン「ポブラ」に加盟し、「ポブラ」、「生活彩家」の店舗運営を開始し、マルチブランドも視野に入れた独自の成長を目指している。

2)安全性

流動比率は平成13年2月期には100%を超えていたが、その後100%を下回り続け、直近期(平成17年2月期)では92.9%まで低下した。また当座比率も、平成14年、平成15年2月期には約80%であったものが平成16年2月期には67.0%と急激に低下している。その後、直近期には72.1%まで持ち直したものの、依然として低い値である。低下の原因には、新規出店にかかる買掛金・未払金の増加等があげられる。

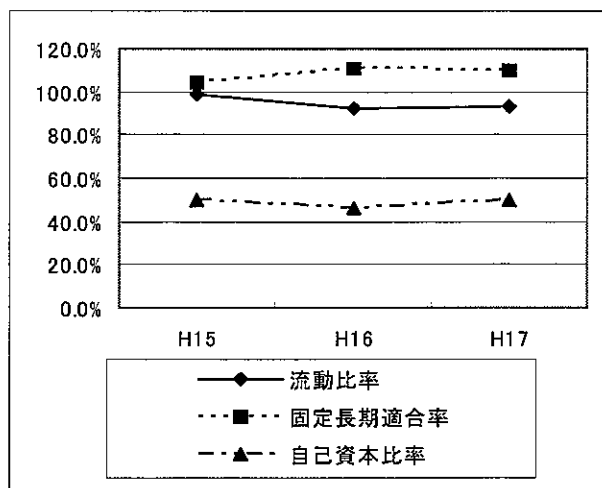
固定長期適合率は直近期で109.4%と高く、前2期をさかのぼってみても100%を超えている。こちらも新規出店による固定資産の増加が原因と考えられる。一方、自己資本比率は直近期で49.4%と良好である。

3)成長性

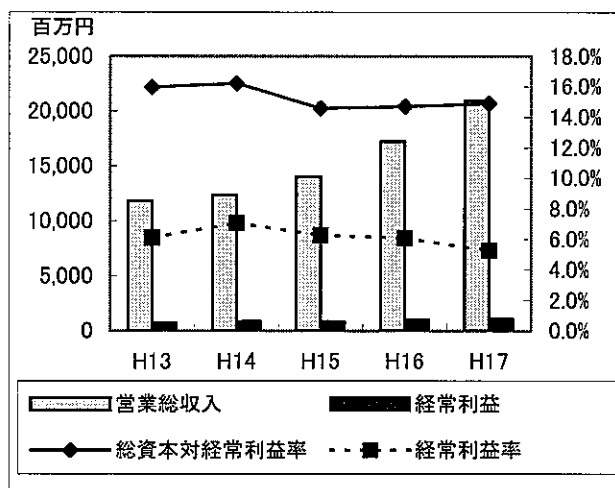
ここ5年間の推移を見ると、売上高、経常利益とも右肩上がりの成長を続けている。直近期で見ると、営業総収入(売上高)は20,957百万円で前期比21.6%増、経常利益は1,101百万円で前期比5.1%増と極めて高い成長率となっている。4期前は営業総収入11,836百万円、経常利益は723百万円であったので、この4年間で営業総収入は77.1%増、経常利益は52.4%増とそれぞれ高い伸びを示している。

店舗数も年々増加している。平成 15 年 2 月期には 100 店舗を達成し、直近期は更に店舗を増やし、123 店舗となった。これは 5 期前（平成 12 年 2 月期）の 56 店から比較すると 2 倍強に拡大しており、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分かる。

図表 2-2-24 安全性の状況



図表 2-2-25 売上高・経常利益の状況



4) 収益性

総資本対経常利益率は、平成 15 年から直近期までの 3 期は、15%弱で安定的に推移している。

売上高対経常利益率が低下傾向にあるが、その分総資本回転率が改善傾向にあることが、その背景にある。

直近期の売上高総利益率は 30.6%で、平成 14 年、平成 15 年 2 月期と 35%台であったものが低下している。売上高対販売管理費比率は 25.4%で、平成 14 年、平成 15 年 2 月期が 28%台であったのと比較するとコスト削減の効果が出ている。直近期の売上高対営業利益率は 5.2%あり、こちらは低下傾向にある。売上高対営業利益率の改善には、原価率の削減が一番の早道である。しかし、コンビニエンスストア (CVS) 業界の競争が激化していく中、これは簡単なことではない。物流経費の削減など、これまで以上にコストダウンに取り組むとともに、付加価値の高い PB 商品や新たなサービスを開発できるかが課題であろう。

また、商品回転率も年々低下しており、平成 16 年には 50.6 回転となったが、直近期では 53.7 回転とやや持ち直した。総資本回転率も平成 16 年の 2.4 回転から直近期で 2.8 回転となり、改善がみられた。それに伴い、総資本対営業利益率も平成 16 年の 13.3%から直近期で 14.6%と向上しており、資本効率の改善が、利益率の低下を上回り、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

キャッシュフローに関しては、直近期では、34 百万円増加し、2,391 百万円となった。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。また短期・長期の借入金を減らしたため、財務活動によるキャッシュフローもマイナスとなっている。しかし営業活動におけるキャッシュフローは当期純利益等によりプラスであり、前述のマイナス分を補える範囲となっている。毎年キャッシュフローを確実に積み増し、健全な事業展開を進めている様子がうかがえる。

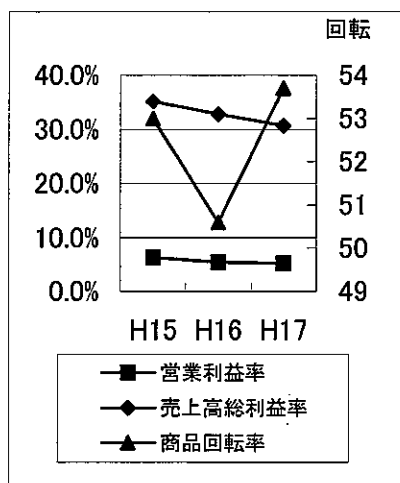
6)まとめ

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。資本金も増加しており、5年前と比べると、公募増資等により約6倍の1,200百万円になり、積極的な拡大戦略を採っている様子がうかがえる。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。

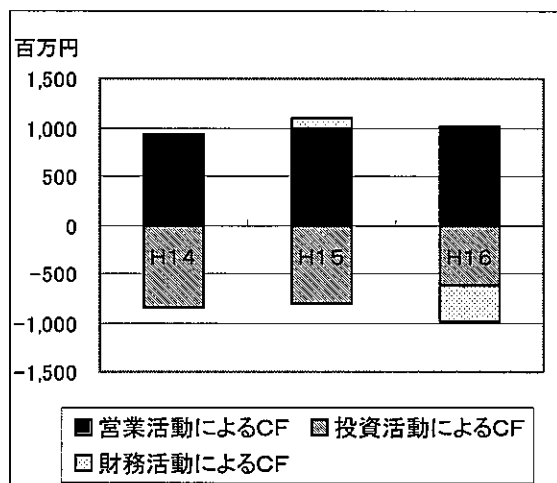
1店あたり平均日販は62万円と、サークルKサンクスの平均である50万円を大きく上回り、好業績を維持している。単一フランチャイジーとしてここまで歩んできた過程で、CVS経営に関する本部にも勝るノウハウが蓄積されてきたのであろう。今後はポプラとの提携で「ポプラ」、「生活彩家」というブランドを追加し、店舗を拡大することで、成長を維持することができるか注目される。日本一のCVS加盟店として、今後どれだけ規模のメリットを發揮できるかが注目される場所である。

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。今後は粗利益率や財務の安全性の改善が課題となると思われる。そのような中で、「ファーストエイド24事業」と呼ばれる独自サービスが今後の収益向上策の1つとなりうるだろう。クリーニング取次サービスの導入やヘアカットサービス併設店の開設など、これまでに例のない「コンビニを超えたコンビニ」に取り組んでいる。今後、こうした独自サービスの導入が、コンビニエンスストア事業にどれだけ付加価値を加えることができるかに関心が集まっている。

図表 2-2-26 収益性の状況



図表 2-2-27 キャッシュフローの状況



⑤ トップカルチャー

1) 会社沿革

DVD、CD レンタル業界大手のカルチュア・コンビニエンス・クラブ（株）（以下、CCC）の有力フランチャイジーとして、創業以来、新潟県を基盤として店舗を展開してきた。現在、新潟・長野両県を中心に 50 店舗（2005 年 10 月現在）を展開している。今後、出店ペースを上げ、郊外エリアを中心に他県へのエリア拡大を図っている。出店コストを圧縮するなど、キャッシュフロー経営を推進しながら 3 年間で新たに 20 店舗、5 年間で 40 店舗以上の出店を目指している。独自に展開する書籍、文具などの販売と、フランチャイズ加盟店としての TSUTAYA 事業で、エンターテインメント性が高い複合店舗を展開している。

2) 安全性

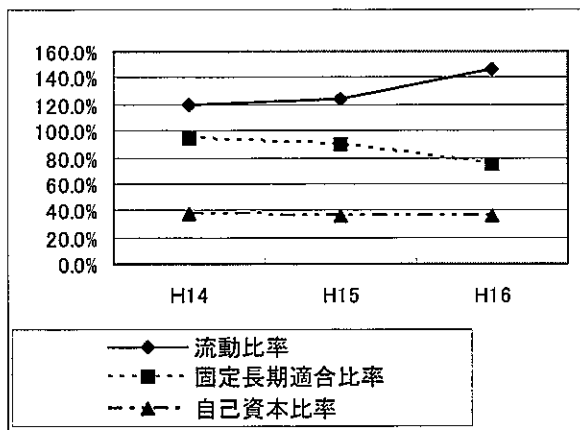
2004 年 10 月に約 9 億円の公募増資を行っており、自己資本が大幅に増加している。それに伴い現金・預金が約 14 億円増加しており、流動比率が前期の 123.7%から 2004 年 10 月期には 146.5%となっており、短期支払能力が大幅に向上している。固定長期適合比率も自己資本の増加により、90.4%から 74.7%へととなり資本構造の安定性が向上している。

3) 成長性

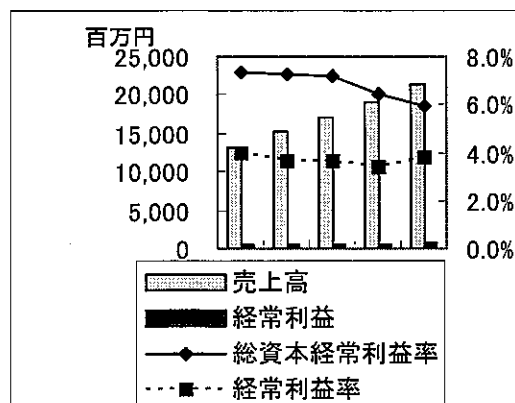
2004 年 10 月期の業績は売上高 21,383 百万円（前年比 112.5%）、経常利益 810 百万円（前年比 125.8%）と前期に比べて売上高、経常利益ともに大きく拡大している。直近 5 年間の数字をみても着実に実績を伸ばしているといえよう。これは関東地区などへの新規出店と新潟・長野の既存店の健闘によるものが大きい。

2004 年 10 月期の既存店売上高対前年比は 104.7%と、順次店舗改装を行うことにより顧客支持率が高まるなど、新規出店だけではなく既存店の成長が収益に大きく貢献している。経常利益率も継続的なコスト削減努力により 2004 年 10 月期には 3.8%となっており、前年の 3.4%より改善している。2005 年 10 月期も関東地区での積極的な新規出店を予定しており、引き続き成長していくことが予想される。

図表 2-2-28 安全性の状況



図表 2-2-29 売上高・経常利益の状況



4) 収益性

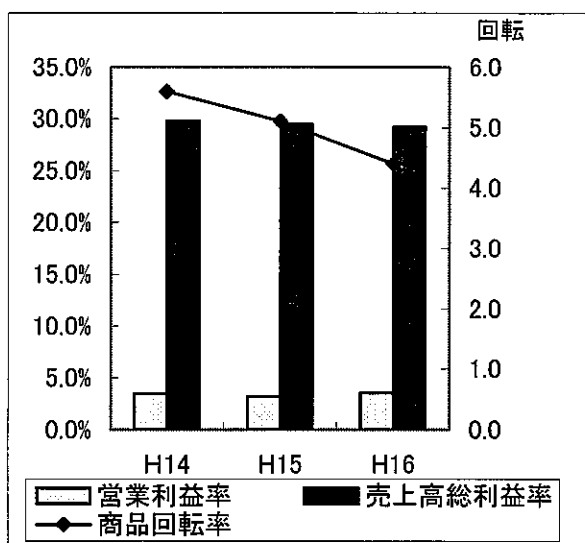
総資本対経常利益率は、2002年は7.1%であったが、2004年は6.0%となっており、低下傾向が続いている。売上高対経常利益率は向上しているが、総資本回転率が平成14年の2.0回から平成16年には1.6回と低下していることが要因となっている。

これに関連して、売上高対経常利益率は2004年10月期に3.8%と前年より0.4ポイント向上、売上高対営業利益率も3.6%と前年より同じく0.4ポイント上がっている。売上高販管費比率は0.6ポイント下がっており、売上が増加している中で販売管理費の増加を抑えて、利益額の大幅な増加、利益率の向上を実現している。エリアを拡大した継続的な出店と戦略的な在庫投資により総資産が膨らんでいるため、総資本経常利益率は低下している。今後、資本効率をより高めることが課題と言えよう。

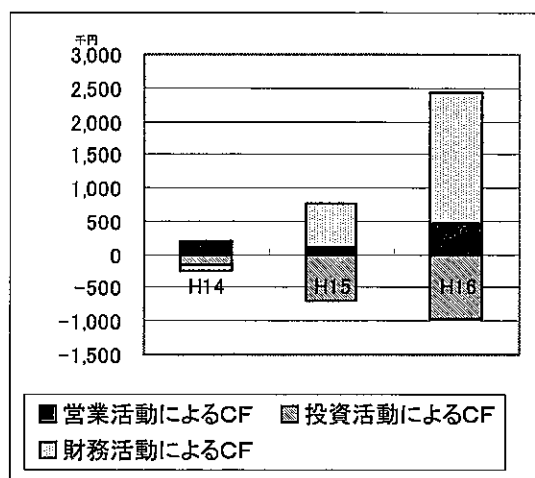
5) キャッシュフロー

2004年10月期は関東地区6店舗に新規出店しており、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。この投資費用を本業による営業活動によるキャッシュフローと長期借入金の増加および公募増資と第三者割当増資による資金調達にて賄っており、全体のキャッシュフローは大きくプラスとなっている。

図表 2-2-30 収益性の状況



図表 2-2-31 キャッシュフローの推移



5) まとめ

CCCの有力フランチャイジーとして、書籍、文具バラエティの販売という目社事業と、加盟店としてレンタル事業を複合的に展開し、独自のビジネスフォーマットを作り上げたことが成功の大きな要因である。社内の経営資源を一つの事業に集中したことで強みを発揮し、業績を順調に伸びている。1986年の1号店オープン以来、継続的に店舗は増加している。今後も、高齢化時代

に対応した幅広い年代に受け入れられる店づくりを目指していくなど、現在の事業をブラッシュアップすることで継続した成長を目指していく方針である。出店エリアに関しては関東地方を中心に多店化を進めるようだ。

2005年にはCCCが展開するTSUTAYA BOOK NETWORK(TBN)チェーンに加盟したことで、書籍や音楽、映像ソフトと連携したプロモーションなど、エンターテインメント性の高い複合店舗で相乗効果が期待できるだろう。また、在庫管理の徹底や効率的発注などコスト削減によって効率性の向上にも取り組んでいる。2005年以降も次々と新規出店を予定しており、将来に向けての投資を増やし続けている。ただし、資本効率が低下しているため、今後は効率性を重視した新規投資を実施していくことが課題であろう。

2005年10月、CCCを割当先とする総額12億円の第三者割当増資を実施し、CCCとの関係を強化している。今後は、CCCとの戦略的パートナーという関係を維持しながら、新潟を基盤としたローカル企業から脱皮し、エンターテインメント部門のトップ企業として全国区の企業に発展していくと期待できる。

⑥ ㈱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㈱ダスキンとフランチャイズ契約を締結。1971年㈱ダスキン鶴川を設立、東京都町田市に1号店をオープンした。加盟からわずか13年で売上高日本一を達成。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。また業務提携やM&Aなどを通じて事業の拡大と多角化を積極的に進めており、「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

自己資本比率は直前期が76.7%で、ここ数年も70%前後で推移しており極めて健全である。しかし固定長期適合率は2期前が81.0%、前期が83.4%、直前期は84.0%とわずかではあるがここ3年間連続で上昇している。しかし、100%以下なので長期支払い能力には問題がないであろう。

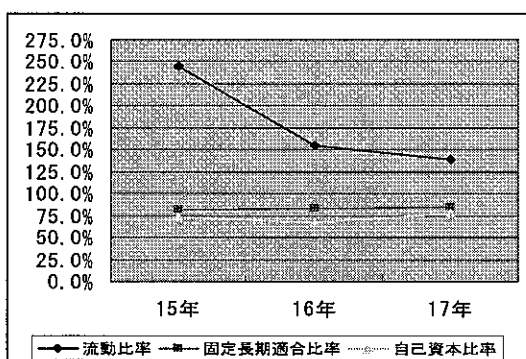
流動比率は今期、139.4%で標準値より27%オーバーしており、良好といえる(平成16年度調査『中小企業の財務指標(中小業庁編)』物品賃貸業;112.5%、以下「標準値」と記載)。しかし2期前には245.4%、前期154.4%であったものが急速に低下している。ここ数年、長期借入金を返済によって減らす一方、買掛金、短期借入金などの流動負債を増やしていることが主な要因であると思われる。現状では流動性や短期支払い能力は問題ないが、今後この傾向が続くようであれば注意が必要と思われる。

3) 成長性

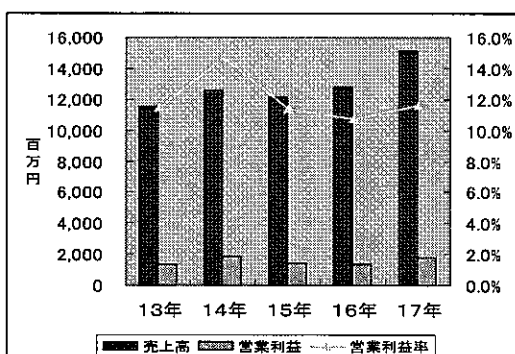
売上高は直近期（17年3月期）は15,118百万円で、前年同期比18.1%増と大幅に伸びた。またここ数年間減少傾向にあった営業利益も、直近期1,751百万円で大幅に回復した。（前年同期比27.4%増）営業利益率も直近期11.6%と前期より0.9%ポイント上昇している。

事業別売上で見ると、主力の「レンタル事業」は17年度売上高10,019百万円（前年同期比1.8%減）とやや減少した。一方「建築コンサルティング事業」は販売拠点の増設による効果などもあり、17年度売上高3,571百万円（前年同期比43.9%増）と大幅に上昇した。「建築コンサルティング事業」は営業利益率などの収益性が非常に高く、当事業の大幅な成長が全体の営業利益と営業利益率の回復に寄与したものと考えられる。

図表 2-2-32 安全性の状況



図表 2-2-33 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は67.2%と標準値60.3%よりかなり高い水準であった。売上高対営業利益率も11.6%で標準値2.2%と比べてきわめて高い水準である。営業利益率はここ数年、低下傾向であったが、前期を底として直近期において若干ではあるが回復が見られた。

これを事業拡大に伴う人件費負担という観点から労働分配率を見ると、2期前の比率32.3%、前期34.1%、直近期33.2%と、33%前後を推移しており、良好である。また、ここ数年従業員一人あたり売上高をはじめとする労働生産性の低下傾向が見られたが、直近期では、従業員一人あたり売上高16,415千円（前年同期比6.2%増）、従業員一人あたり売上総利益は11,026千円（同12.3%増）と大幅に増加している。

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に充てている。財務活動によるキャッシュフロー（キャッシュアウト）は主に配当金の支払いによるもので、株主重視の視点から積極的に利益還元を行っていると考えられる。

6) まとめ

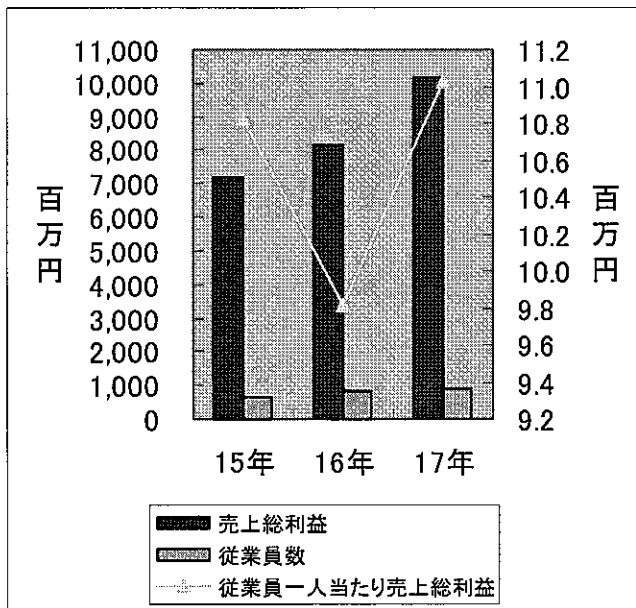
ここ数年ほぼ横ばい基調であった売上げおよび営業利益が、今期はともに大幅に回復した。た

だしこれは主力の「レンタル事業」によるものではなく、木造住宅の施工ノウハウ、工務店向け販売支援ノウハウの販売など「建築コンサルティング事業」の成長によるところが大きい。

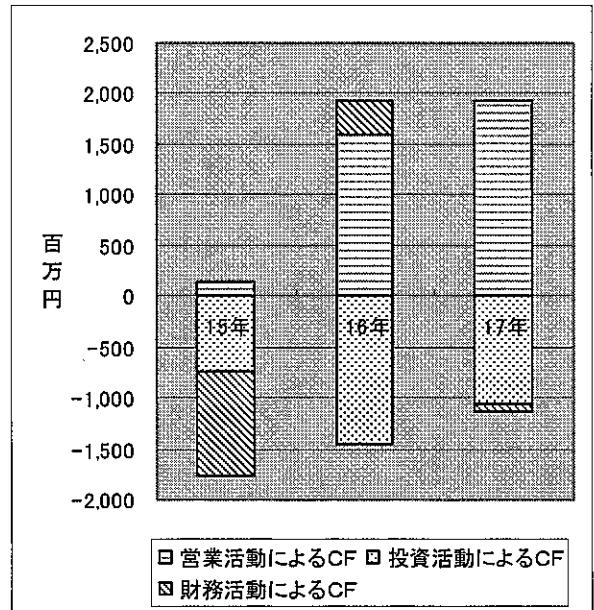
ハウスクリーニング、ハウビルディング共に首都圏など都市部では、市場は既に成熟期を迎えている。したがって地方都市など地理的にニッチな市場を、地域密着型のきめ細かな営業によって刈り取っていくことが、基本的な成長戦略として今後とも当社に求められるであろう。

一方、住宅関連分野で今後急速な成長が見込める市場の代表格として「リフォーム市場」が挙げられる。この住宅関連分野における市場環境の変化に対応し、当社は平成17年4月より建築コンサルティング事業の新商品「ダイレクト・リフォーム・セールシステム」（リフォーム事業化ノウハウ）の販売を開始した。この新たな商品が“成長の第2ステージ”をどこまで牽引できるか注目されるところである。

図表 2-2-34 収益性の状況



図表 2-2-35 キャッシュフローの状況



⑦㈱バッファロー

1) 会社沿革

㈱バッファロー（本社：埼玉県川口市）は、1983年4月バッファローオートパーツ㈱として設立され、同年10月に、㈱オートボックスセブンとフランチャイズ契約を締結し、川口市内にフランチャイズ1号店を開設した。

その後、埼玉県南部、東京都北部をエリアとして、店舗数を順次拡大していき、2002年7月には、インターネットによる中古自動車販売事業を開始した。同年9月、㈱オートボックスアルファから、上尾、大宮にあった2店舗の営業譲渡を受け、同年10月に上尾店を業態変更して、「オートボックス走りや天国セコハン市場上尾店」を開設し、中古カー用品の買い取り及び販売事業を開始している。

また、2003年4月、㈱オートボックスさいたまを吸収合併して、商号を現在の㈱バッファローに変更し、2004年11月にはジャスダックに株式上場を果たした。オートボックスの単一フランチャイジーとして、2005年3月末時点で、合わせて11店舗を展開している。

2) 安全性

自己資本比率は、直近期では61.4%まで上昇した。

流動比率は直近期で196.3%であり、店舗開設に伴う商品の増加や、買掛金、短期借入金が増加したことにより、一時期に比べれば低下したものの、依然、大変良好である。また、小売業界の平均（中小企業庁編『中小企業の財務指標』平成15年）が115.0%であることを考えると、非常に高水準を保っているといえる。

固定長期適合率は、店舗開設に伴う差入保証金の増加等により上昇傾向にあるが、ジャスダックの実際の調達資金により、直近期でも60.6%と安全圏内にある。

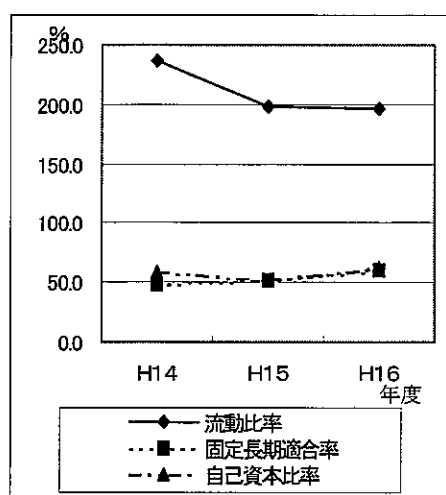
安全性については、今のところ、各指標とも健全で大きな問題は見られず、安定した経営を行っていると言える。

3) 成長性

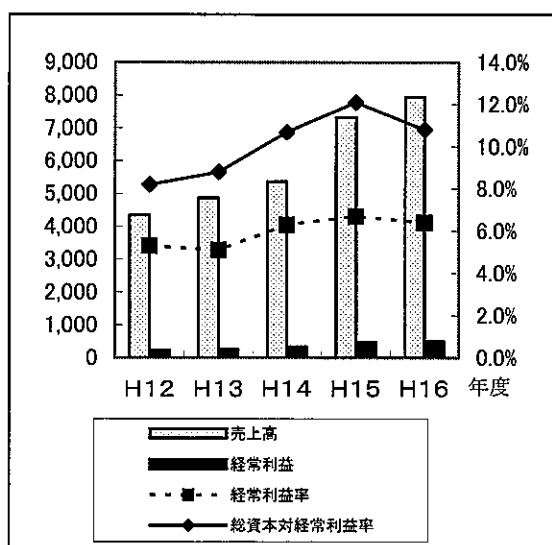
業績はここ数年、順調に拡大し続けてきており、特に、2004年3月期には、㈱オートボックスさいたまを吸収合併したことにより、業容が大きく拡大した。

直近の2005年3月期では、売上高7,940百万円で前の期と比べると8.4%増、営業利益455百万円（同4.9%増）、経常利益506百万円（同3.7%増）となっている。主力のオートボックス店舗で挙げた収益を源泉に、新規出店や、同業他社からの営業譲受け、吸収合併により、成長を遂げてきたと言える。

図表 2-2-36 安全性の状況



図表 2-2-37 売上高・経常利益の状況



4) 収益性

各指標を見ると、総資本対営業利益率については、2003年3月期から2005年3月期にかけては9.1%、10.8%、9.7%と、10%前後で推移している。総資本対経常利益率も、2005年3月期を除いて、ここ数年徐々に上昇してきており、過去3期では10.7%、12.1%、10.8%と10%以上の水準である。

総資本回転率については、直近期までの過去3年間で、1.7回転、1.8回転、1.7回転と概ね横這いとなっている。

この2～3年は、売上対総利益率（40%前後）、売上高対営業利益率（5%台）、売上高対経常利益率（6%台）と、安定的に推移している。

同業他社からの営業譲受けや吸収合併による業容拡大で、売上高の伸びと共に、売上原価、販管費等経費面のコストも上昇したが、収益性は大きく変動することなくコントロールされている。

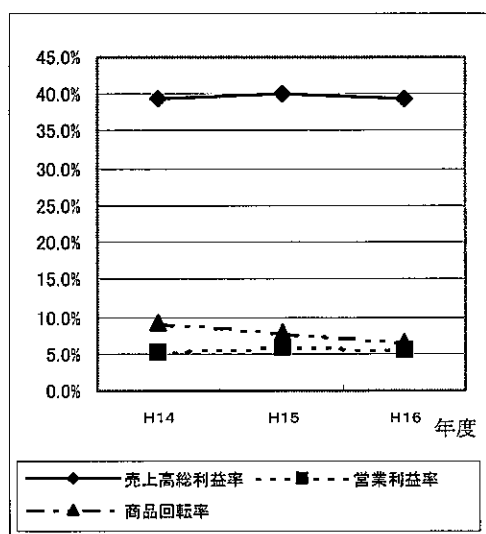
但し、商品回転率については2003年3月期9.1回転、2004年3月期7.8回転、2005年3月期で6.7回転と徐々に低下しており、若干懸念される所ではある。

5) キャッシュフロー

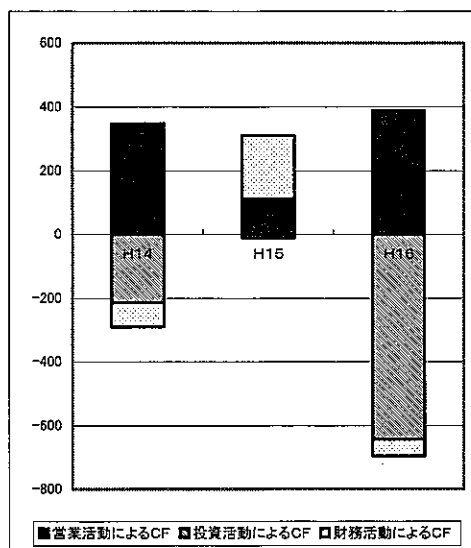
キャッシュフローに関しては、直近期では、306百万円減少し、843百万円（前年同期比26.6%減）となった。

営業キャッシュフローは、好調な業績に支えられ、前の期に比べ227百万円増加して、389百万円となった。財務活動によるキャッシュフローは、株式発行による収入があった反面、長短借入金の返済等により▲53百万円、投資活動によるキャッシュフローは、店舗開設の際の差入保証金支払い、保険積立金解約による収入等により、差し引き▲643百万円であった。

図表 2-2-38 収益性の状況



図表 2-2-39 キャッシュフローの推移



5) 加盟フランチャイズ本部との比較

ここで、㈱バッファローが加盟しているフランチャイザーである㈱オートボックスセブンの財務状況について収益性を中心に分析し、フランチャイザーとフランチャイジーの比較を試みてみたい。

まず、収益性であるが、㈱オートボックスセブンの決算データを見ると、売上高対総利益率(約30%)、営業利益率(3%前後)、経常利益率(4%半ば～5%半ば)で推移している。これを㈱バッファローのデータと比較すると、意外にも、フランチャイジーである㈱バッファローに比べて、フランチャイザーである㈱オートボックスセブンの方が、収益性が低くなっていることが分かる。

図表 2-2-40 ザーとジーの収益性比較 (単位：%)

決算年月	2003年3月		2003年3月		2003年3月	
	O	B	O	B	O	B
企業名						
売上総利益率	29.1	39.4	29.9	40.0	30.1	39.5
営業利益率	3.3	5.4	2.7	5.9	3.2	5.7
経常利益率	4.5	6.3	4.6	6.7	5.6	6.4

企業名は、O：㈱オートボックスセブン、B：㈱バッファロー

成長性については、過去3年間の売上高対前年比を見ると、㈱オートボックスセブンが自動車メーカーのカー用品(カーナビゲーションシステム等)標準装備化等の影響で、ほぼ横ばいなのに対し、㈱バッファローは同業他社の合併等積極的な事業拡大により、毎年、高い伸び率を示している。

ちなみに、安定性を見る上での指標の1つである自己資本比率は、直近期中で㈱オートボックスセブンが73.3%に対し、㈱バッファローは61.4%となっており、共に高い数値となっている。

図表 2-2-41 ザーとジーの成長性比較 (単位：%)

決算年月	2003年3月		2003年3月		2003年3月	
	O	B	O	B	O	B
企業名						
売上高(百万円)	230,478	5,364	227,077	7,323	226,779	7,941
売上高前年比(%)	101.2	110.3	98.5	136.5	99.9	108.4

企業名は、O：㈱オートボックスセブン、B：㈱バッファロー

このように、フランチャイズの問題点と挙げられるフランチャイザーとフランチャイジーの利益配分について、しばしば「フランチャイザーがフランチャイジーを搾取しているのではないか」と言われることがあるが、両社の関係を見た限りでは決してそうとも言えず、どちらか一方への利益の偏り

は見られなかった。加盟する本部にもよるが、利益や成長が維持できるか否かは、結局のところ、その会社自身の戦略性、経営努力によるところが大きいのではないだろうか。

6) まとめ

㈱バッファローは、これまでオートバックス専門のフランチャイジーとして、新規出店により利益を着実に積み上げ、それを原資に、同業他社の買収や店舗の営業権を譲り受けて成長してきており、タイプで言うと、「経営資源集中・安定成長型」のメガフランチャイジーと言える。短期的な急成長を追い求めず、持続的に着実に業容を拡大してきている点で、まさに模範的なメガフランチャイジーである。

但し、カー用品市場に関しては成熟市場となっているため、これだけでは、今後の大きな成長は難しいと思われる。従来のカー用品販売の枠にとらわれず、車検・板金・一般整備、新車・中古車の販売事業等を積極展開し、事業領域を拡大していくことにより、一層の業容拡大が可能だろう。

⑧大和フーズ㈱

1) 会社沿革

大和フーズ㈱は、1972年3月三洋自動販売機㈱（同社は、1983年12月、東京三洋電機㈱と合併、1986年12月には東京三洋電機㈱が三洋電機㈱と合併を行っている。）の全額出資により設立された。2005年3月末時点で、「ミスタードーナツ」39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42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㈱から㈱ゼンショーへ移り、翌年4月、㈱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、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り、ここ数年上昇し、70%を超える水準まで達していたが、直近期は自己株式の取得（835百万円）等の影響で、64.9%に低下している。

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、2004年3月期には170.9%までになったが、直近期では、主に自己株式取得のための資金需要があり、101.3%となっている。

固定長期適合率についても、これまで低下傾向にあったが、直近期には102.3%と再び100%超となった。

安全性については、自己株式取得の影響で、一時的ではあるが、各指標とも悪化している。

3) 成長性

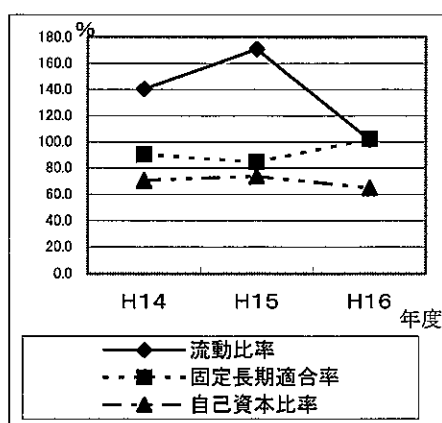
直近の2005年3月期売上高は7,543百万円で前年と比べると1.5%増であった。売上高の伸び率は

一桁台ではあるが、ここ数年、毎期売上を伸ばしている。

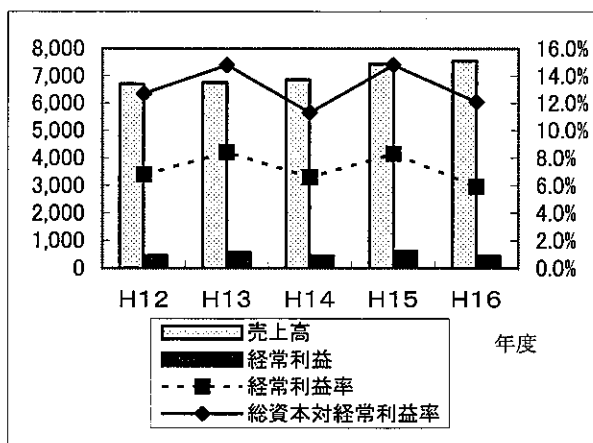
営業利益は457百万円で前年比25.5%減、経常利益は444百万円で28.3%減であった。これは、新メニュー導入による原価率アップ、人件費、賃借料等販管費の増、自己株式取得に伴う手数料の支払い等の影響である。営業利益・経常利益は一貫して増加しているわけではないが、趨勢としては上昇傾向にあると思われる。

メガフランチャイジーとして、組織、店舗へのサポート強化、フランチャイズ本部の方針遵守を徹底しつつ、売上を確保する一方、自社独自業態の「久兵衛屋」の多店舗化にも取り組んでおり、派手さはないが、着実に業容を拡大している。

図表 2-2-42 安全性の状況



図表 2-2-43 売上高・経常利益の状況



4) 収益性

総資本対営業利益率については、2005年3月期までの過去3期で、11.3%、14.7%、12.4%、総資本対経常利益率についても、11.3%、14.8%、12.1%と同様の傾向を示しており、直近期で数値は多少下がっているが、ここ数年二桁以上の水準で推移しているおり、財務的に大きな問題はないと言える。

また、総資本回転率についても、2003年3月期から2005年3月期にかけて、1.7回転、1.8回転、2.0回転と徐々に効率がアップしてきており、順調な経営が行われていることが窺える。

直近期の売上高総利益率は72.1%で、「久兵衛屋」の新メニュー導入に伴う原価率アップ等のため、若干、低下傾向にあるが、中小企業庁編「中小企業の財務指標」(平成15年)の一般飲食店平均64.2%を大きく上回っており、良好である。

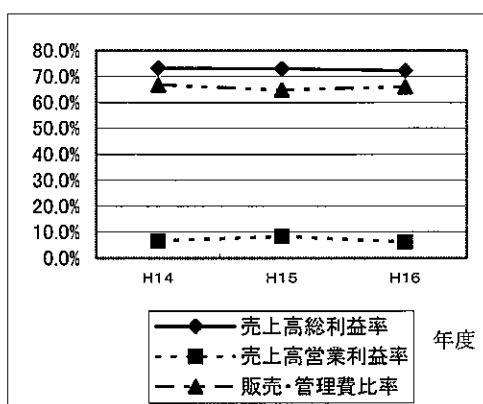
売上高対営業利益率は、上記の他、自己株式取得に伴う経費が発生したため、直近期で6.1%となっており、過去3年間は6~8%台で推移している。また、売上高対経常利益率も、直近期で5.9%、過去3年間は6%弱~8%程度で推移しており、問題ないと判断される。

売上高対販売・管理費比率は、直近期で66.0%で、過去3年間60%台半ばであり、売上高対人件費比率については30%前後で推移している。中小企業庁編「中小企業の財務指標」（平成15年）飲食店平均では、売上高対販売・管理費比率は63.9%、売上高対人件費比率は35.1%であり、販売・管理費が業界平均よりやや高めとなっている。

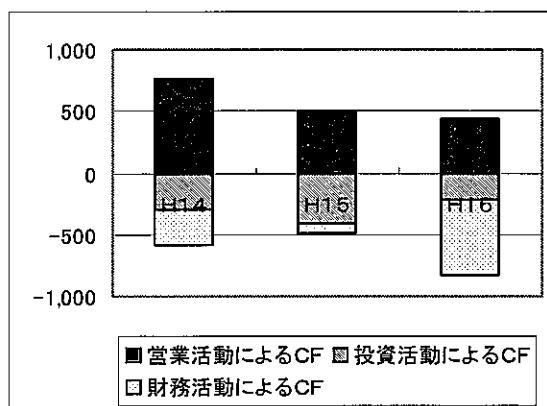
5) キャッシュフロー

キャッシュフローに関しては、直近期では、キャッシュ残高が390百万円減少し、303百万円となった。営業キャッシュフローは前の期に比べ、68百万円減少して435百万円となっているが、これは新メニュー導入による売上原価の増や、自己株式取得に伴う取得手数料20百万円の支払い等があったためである。財務活動によるキャッシュフローは、▲604百万円、投資活動によるキャッシュフローは▲221百万円となっているが、これらの変動要因としては、自己株式の取得によるところが大きい。

図表 2-2-44 収益性の状況



図表 2-2-45 キャッシュフローの推移



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、自己株式の取得という特殊要因のあった直近期を除き、着実に業容を拡大している。

もともと、親会社の事業多角化の一環で設立され、大手フランチャイズチェーンに加盟してフランチャイジーとして業容を拡大しつつ、自社の独自ブランドも立ち上げ、現在は、徐々に事業構成を自社業態にシフトしつつある。フランチャイジーとしてノウハウを蓄積し、その経験をもとに独自の自社業態を開発、収益の柱として育成しつつあり、企業における「事業多角化」のモデルケースと言えよう。

今後は、親会社となった㈱ゼンショーとのコラボレーションにより、既存のフランチャイズ事業をブラッシュアップさせ、合わせて、独自業態である「久兵衛屋」の収益力を強化し、収入の柱に育成できるかが課題と言える。

3. メガフランチャイジーが加盟するチェーンの特性

本項においては、メガフランチャイジー企業の経営者または幹部へのヒアリング結果を中心に分析を進めることとする。

(1) 複数加盟により発展する企業と単一ブランドにより発展する企業に二極分化

平成16・17年度の2年間に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「図表2-3-1 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。

図表2-3-1 メガフランチャイジー企業別・業種別加盟チェーン数（五十音順）

企業名	外食	小売	サービス	計
ありがとうサービスグループ	3		6	9
(株)岡田屋	3		5	8
(株)かんなん丸	6		1	7
(株)近藤組	4	1	2	7
(株)さわやか	9			9
(株)CVS ベイエリア		1		1
(株)JIM		1		1
(株)セント・リングス	7		2	9
第一フードサービス(株)	6		1	7
タニザワフーズ(株)	7			7
チタカ・インターナショナル・フーズ(株)	3			3
(株)トップカルチャー			1	1
豊田産業(株)	10			10
(株)ヌマニウコーポレーション			5	5
(株)フジタコーポレーション	11		1	12
(株)マクシス			1	1
(株)マンツーマンアカデミー			3	3
メガエフシーシステムズ(株)	6			6
累計	75	3	28	106

注1：ヒアリング企業は20社であるが、内2社が公表を辞退されたので、本表は18社の紹介である。

注2：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、実際にメガフランチャイジー企業が加盟するチェーン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することにより事業を拡大する企業と単一チェーンに絞って事業を拡大する企業があることがわかる。

① 複数チェーン加盟を選択する理由

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、同一商圏内で店舗数を拡大する場合、店舗間の商圏のバッティングが避けられない。異なるチェーンに加盟することにより、同一商圏内での営業が可能となり、経営効率を高めることができる。

第二の理由は、リスクマネジメント面によるものである。メガエフシーシステムズは、かつての吉野家の倒産により、単一業態では経営リスクが大きいことを痛感したという。BSEや鳥インフルエンザなどの食に対する安全面やフランチャイズパッケージの陳腐化などを考慮した場合、単一チェーンのみによる事業拡大のリスクについての想像は容易であろう。

② 単一チェーンに加盟する理由

ヒアリング対象企業20社のうち、単一チェーンに加盟する企業は5社であった。業種の内訳は小売業が3社、サービス業が2社である。

いずれの企業も経営資源の集中投下を徹底的に行うことにより、深いノウハウの蓄積をしている。これがサービスの質を向上させ、高収益の獲得に寄与することとなる。すなわち、経営効率は圧倒的に高まるのである。

単一チェーンでのみ事業展開することによるリスクマネジメントは気になるところではある。しかし、単一チェーンの店舗を集中的に展開するメガフランチャイジー企業は、そのメリットの方が外的要因によって被るかもしれないリスクというデメリットより、はるかに大きいと判断しているのであろう。単一チェーンのみに加盟する5社のうち、フランチャイズ加盟を専業としている企業は1社のみであり、他の4社については、フランチャイズ以外に事業を行っていたり、複数チェーン加盟への検討や独自の事業展開などを視野に入れていることなどから、企業の独自方法によりこれらリスクをコントロールしているようである。ただし、これら5社すべてがフランチャイズ事業を主力事業としていることから、今のところあまり大きなリスク回避策にはなっていないようである。

(2) 圧倒的に多いフードサービス業

フードサービス業への加盟が圧倒的に多い理由としては、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。また、経営者自身が在店しなくても店舗運営が可能であることや、店舗のコンセプトが違っても、調理やサービス方法については共通点が多いことなどから、複数店舗間でスタッフの配置転換等の相乗効果が期待できるというメリットもある。

次に目立つ業種は、ブックオフ、ハードオフなどのリサイクル業である。世界的な環境・エネ

ルギー問題などから注目せざるを得ない業種である。メガフランチャイジーといわれる規模まで成長すると、金銭的な利益よりも、地域社会への貢献や企業としての社会的使命といったものを優先して経営活動を行っている企業も少なくない。

(3) フランチャイザーの企業規模や知名度別にみた加盟

メガフランチャイジーが加盟するフランチャイザーをみると、主として大手で老舗のチェーンに加盟している企業もあれば、新興のチェーンを中心に加盟している企業もある。どちらが有利とは一概には言えず、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することにより、フランチャイザーと共に成長を目指すかは、経営理念や自社の持つ人材や運営ノウハウなどの経営資源などの違いにより、その選択は異なることとなるだろう。

また、第1章で説明したように、老舗チェーンは新規加盟者を募集していない場合も多く、やむなく振興チェーンを選択したという理由も考えられる。

(4) 選択理由別に見た加盟

フランチャイズビジネス進出の経緯については、既存事業がフランチャイザーのサプライヤー（納入業者）であったり、代表者がフランチャイザーの元社員であったり等、元々フランチャイズビジネスに関わりを持っていたというケースが多い。また、事業多角化あるいはリストラクチャリングの手段、というケースも多い。

フランチャイザーの選択理由としては、フランチャイズパッケージの完成度の高さ、フランチャイザーの経営理念の共感、既存店の業績や収益性の高さ、経営ノウハウの習得のため、などが際立っている。

(5) 加盟選択にも活用できるフランチャイジーが加盟するチェーン

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り、いわばフランチャイズ加盟店経営のプロである。そのメガフランチャイジーが加盟するフランチャイザーが提供するフランチャイズシステムは、ビジネスとして良い評価を得たと言えるだろう。この事実は、これからフランチャイズ加盟を検討する者にとって参考になるものと思われる。しかし、基本的なことであるが、これらメガフランチャイジーの企業努力や背景、成功理由などはあくまでも個別企業の軌跡であるということを忘れてはならない。

4. 成長へのステップと要因

(1) メガフランチャイジーへの成長ステップ

① 第1ステップー創業形態の違いによるスタートアップ

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、フランチャイズ加盟契約を締結しフランチャイズ1号店を出店することから始まるわけだが、その創業形態には2つの類型がある。

a. 既存企業の多角化型

既存企業が、新たな成長機会の追求や適正な事業バランスによる収益の安定とリスクの分散を図るため、多角化戦略の一環として自社みずから、あるいは、子会社を設立してフランチャイズチェーンに加盟する形態である。

タニザワフーズは1975年、繊維不況の中で新たな成長事業を追求するために、フジタコーポレーションやCVSベイエリアは、既存事業における回収サイトの長期化や回収リスクの回避を図るために外食・小売のフランチャイズ加盟を始めた。

また、第一フードサービス及びさわやかは、親会社がフランチャイザー（KFC）の取引先であったことから、フランチャイザーとの関係強化による相互発展のためフランチャイズ加盟を目的として設立された子会社であり、親会社からみると新たな成長機会を探索するための多角化戦略といえよう。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。

b. 独立型

個人がフランチャイズチェーン加盟を目的とした会社を設立する形態である。俗に言う脱サラ、裸一貫からのスタートである。

マンツーマンアカデミーの伊藤氏は、大手食品メーカーに長年勤務した後に独立し、畑違いの学習塾にFC加盟し、その後メガフランチャイジーに発展させた。また、JIMも個人オーナーとしてCVSチェーンに加盟し、その後法人化して11店舗を展開するまでに至っている。

このような形態での創業は、既存企業の多角化型と異なり、資金や資産の後ろ盾があるわけではない。創業時の資金調達に困難を伴うばかりでなく、初期段階での失敗は命取りにもなりかねない。今回の取材先20社中、このような独立型の加盟店がメガフランチャイジーに発展したのが5社に上ることは注目に値する。

② 第2ステップーファーストブランドの確立

今回取材したメガフランチャイジー企業において明確なことは、メガフランチャイジーへのステップとして、ファーストブランドを確立していることにある。

さわやかのKFC（56店）、フジタコーポレーションのミスタードーナツ（30店）、タニザワフーズのKFC（46店）、メガエフシーシステムの吉野家（30店）、セント・リングスのピザラ（11店）、トップカルチャーのTUTAYA（50店）等、ファーストブランドをまず多店化

し増加させ、次のステップのための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。

③ 第3ステップーセカンドブランドの開拓

メガフランチャイジーの次のステップとして欠かせないのがセカンドブランドの開拓である。タニザワフーズのロッセリア、メガエフシーシステムズ^(株)と第一フードサービス^(株)のモスバーガー、セントリングスの牛角今治デパートグループの「トマト&オニオン」などが代表的であろう。

フランチャイジーは、その成長過程において、他のフランチャイジーや自社店舗と商圈内競合が生じ、

特定のエリアに良い店舗物件を確保することが次第に難しくなってくる。特にこの傾向は外食業において顕著である。こうした状況下で成長スピードを維持するためには、セカンドブランドの開拓がどうしても必要になるのである。

また、セカンドブランドの開拓はリスク分散の効果もあるだろう。ファーストブランドとして吉野屋の多店化したメガエフシーシステムズは、「一度倒産を経験しているので単一ブランド運営ではリスクを感じる」という理由からセカンドブランドの開拓に着手している。

ただし、メガフランチャイジーに成長するためには、必ずセカンドブランドが必要というわけではない。むしろ、単一ブランドに集中して多店化することが可能であるとすれば、そのメリットは計り知れないほど大きい。多店化の過程でノウハウはさらに蓄積されるであろうし、人材の育成も容易である。フランチャイザーからは条件面で優遇されることも期待できる。実際、株式を上場・公開しているメガフランチャイジー企業は、圧倒的に単一ブランドに集中して成長したメガフランチャイジー企業が多い。

単一ブランドの多店化が可能であるかどうかは、加盟するチェーンの業種、残された出店余地などによって決まるのであろう。

④ 第4ステップーポートフォリオを考えた多店舗化・多業態化

メガフランチャイジーに至る最後のステップが多店舗化・多業態化である。ファーストブランドと次なるブランドの展開により財務基盤を確立した上、生み出された利益あるいはキャッシュフローを多店舗化・多業態化のために再投資して事業の更なる拡大を図る段階である。複数ブランドで成長したメガフランチャイジーにとって重要なステップである。

この段階における留意点は、資金を中心とした経営資源をどの事業あるいは地域（単一ブランドの場合）に重点的に配分するのかという経営判断であり、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントと呼ばれる。

例えば、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ファーストブランドやセカンドブランドではない。フランチャイザー事業の市場の成長性、事業の魅力度、自社が有する経営資源等を見据えて、時代や状況に応じて常に変革し、最適な多店舗化、多業態化の形を作ることが重要である。

(2) 成功の要因

以上のようなステップにより、1店舗加盟からスタートし、多店舗展開加盟店からメガフランチャイジーへと成長するが、メガフランチャイジーへと成長できた企業には、その過程において、共通する成功要因がある。今回の取材を通じて明らかになった成功要因は次のとおりである。

①フランチャイザー選択基準の確立

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フランチャイザーの経営理念である。経営理念とは、経営活動を行う際に拠り所となる「価値観」であるが、多くのメガフランチャイジーの経営者または幹部は、フランチャイザーの経営理念に共感できることが出発点であると語っている。

フランチャイズ事業がフランチャイザーとフランチャイジーとの共同事業である以上、フランチャイズ事業が成功するためにはフランチャイザーとフランチャイジーの経営に対する価値観が共通していることは最低限の条件であるといえる。チタカ・インターナショナル・フーズの「自社の社風と合うフランチャイザーのみと契約している」という判断基準は経営理念の共感を意味しているといえよう。

次に、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。代表的な例がバッファローによるオートボックスであろう。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。KFCの多店化で成長の基盤を固めたさわやかは、店舗数が10店舗ほど（アーリーステージ）であった牛角を見出し、加盟している。

また、フランチャイズパッケージの中身という観点からは、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を重要視している企業が多い。

更に、加盟を検討する際には、複数の既存加盟店を実際に見て、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判断基準を確立しており、このことは「場当たりの」な加盟では成功しないことを物語っているものといえよう。

②1店舗目での成功が重要

メガフランチャイジー企業のスタート時における形態は様々であるが、多くの企業に共通するのは、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舗化することはなく、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。特に資金面で後ろ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優れたフランチャイザー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。自社の成功要因として、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かもしれない。

フランチャイザーとのパートナーシップ構築に関しては、優秀なフランチャイジーとしての意識的な側面が垣間見える。「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)」、「フランチャイザーのシステムを100%信じ、忠実に実行した(ヌマニューコーポレーション)」といったフランチャイジーとしての役割を自覚した姿勢が特徴的であった。

④人的資源の重要性

多店舗化に欠かせない最も重要な要因は人材の育成である。人材の育成をフランチャイザーにまかせ、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、フランチャイザー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分った。同時に、メガフランチャイジー企業が主力にしているチェーンには、しっかりとした人材育成システムがある。言い換えれば、フランチャイザーがフランチャイジー従業員を対象にした人材育成機能がないと、フランチャイジー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フランチャイザーとフランチャイジーの役割分担による経営資源の有効活用

成功要因にフランチャイザーとの役割分担をあげる企業もあった。フランチャイザーは商品開発、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、フランチャイジーはフランチャイザーの指導を受けながら店舗運営や新規店舗物件開発などに専念する。こうした役割分担が、結果的に、フランチャイザーとフランチャイジー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、フランチャイザーとフランチャイジー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、店舗開発などフランチャイジーとして重要な機能を強化していったのである。

⑥果敢なスクラップ&ビルドへの取組み

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が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い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、不振店舗の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、投資金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）」や、「優秀な店長を店に入れたらどなるかを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（セント・リングス）」など、撤退に関して独自の判断基準を持っているという例もあった。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&ビルドの連続とっていいかもしれない。

5. ジャパニーズドリームの実践者

(1) 裸一貫からの成功者たち

今回実際に訪問して取材したメガフランチャイジー企業20社のうち、裸一貫から起業してメガフランチャイジーに成長した企業が5社あった。言い換えれば、5人の起業者がゼロからスタートし、売上高20億もしくは店舗数30以上の企業の経営者になったということである。

一般に、メガフランチャイジーは既存企業の多角化や、親会社によってフランチャイズ事業を目的に設立された子会社が成長したものと考えられがちだが、この認識は間違いだといえる。フランチャイズビジネスは、親会社による支援といった資金的なバックボーン、学歴やビジネスノウハウなどを持ち合わせていなくとも、自らの努力しだけで売上規模が10億、20億あるいはそれ以上の規模の企業経営者になりうる可能性を秘めているのである。

成功者である彼らは、ジャパニーズドリームを実現したことになるだろう。実際、社員独立制度で起業した(株)かんなん丸は、“庄や”と“日本海庄や”を中心に68店舗を展開し、ジャスタック市場で株式を公開している。コンピュータやITだけが、若者の夢を実現させる手段ではないのである。

今回取材調査したジャパニーズドリームを実現した5人の経営者は以下のとおりである。

図表：2-5-1 ジャパニーズドリームを実現したメガフランチャイジー

企業名	代表者	本社	店舗数	主力チェーン	年間売上高
(株)セント・リングス	青木謙侍	静岡県	29	ピザーラ、牛角	約22億円
(株)マンツーマンアカデミー	伊藤和則	千葉県	46	IE一橋学院	約12億円
(株)マクシス	箕輪友行	東京都	38	明光義塾	約17億円
(株)かんなん丸	佐藤榮治	埼玉県	68	庄や、日本海庄や	約63億円
(有)JIM	池田時浩	茨城県	11	ファミリーマート	約20億円

ちなみに、日本には100社以上のメガフランチャイジー企業が存在するといわれている。正確な数字がわからないのは、チェーンフランチャイザーにとって誰がそのチェーンに加盟して何店舗を展開しているかは企業秘密であり、外部に公表することはないからである。このように考えると、裸一貫からメガフランチャイジーに成長した企業は、これら5社以外にも存在するのは間違いないことである。

(2) 起業時の状況

① 起業時の経営者年齢

彼らがフランチャイズチェーンに加盟して今の事業を開始した年齢をみると、マクシスの箕輪氏が27歳で最も若く、JIMの池田氏が30歳、セント・リングスの青木氏が34歳、かん

ん丸の佐藤氏が41歳、マンツーマンアカデミーの伊藤氏が43歳であった。20歳代後半から40歳台前半のという社会経験も積み、体力や気力等においても事業に対するエネルギーが十二分に満ち溢れている年齢である。これが、困難な状況を打破する原動力になったのであろう。

②起業時の年代

今の事業を起業した年代を見てみると、最も年代が早いのがかんなん丸の佐藤氏で1982年、次いでマクシスの箕輪氏が1985年、マンツーマンアカデミーの伊藤氏が1987年であった。反対に遅いのが1993年のセント・リングスの青木氏とJIMの池田氏という結果になっている。バブルの崩壊が1991年とするならば、かんなん丸、マクシス、マンツーマンアカデミーはバブル景気からバブル崩壊という多くの日本企業が苦悶した厳しい局面をものともせずにより切り、成長を続けたということになる。セント・リングスとJIMはバブル崩壊後の消費不況の中でスタートしたにもかかわらず、順調に業績を伸ばし続けたのであった。

③フランチャイズとの係わり

5人のうち、マクシスの箕輪氏を除く4人が、何らかの形で直接フランチャイズに係わっていたことも特筆できることだろう。セント・リングスの青木氏は、父親の会社がレンタルビデオチェーンの加盟店であったし、実際にその仕事に携わっていた。マンツーマンアカデミーの伊藤氏は、フランチャイザー企業の常務取締役を勤めた経験もある。かんなん丸の佐藤氏は、フランチャイザー直営店の店長を勤めていたし、JIMの池田氏は叔父の経営するファミリーマート加盟店のチーフを経験している。マクシスの箕輪氏にしても、自ら飲食店を経営していたことから、フランチャイズ店の営業を間近に見てきたことは推測に難くない。

このように、近くにフランチャイズというビジネスがあったことが、彼らの将来をフランチャイズに託すことを決断させ、フランチャイズの本質を見誤らない術を、知らず知らずに身につけていたといえるかもしれない。

④少ない自己資金からのスタート

個人が創業するに当たって、最も苦勞するのは資金の確保である。最近では創業者に対する公的な融資制度は整備されつつあるが、何の実績もない創業希望者に対して金融機関はこの上なく冷たく、門前払いに近い対応をされることもある。国が運営する国民生活金融公庫や、金融機関の融資に対して債務保証を行う都道府県の信用保証協会とて同じことである。創業者が、必要な資金をすんなり調達できることはまずないといっていだろう。

親が資産家であったり、安定した収入がある、あるいは取りっぱぐれない不動産を持つ親戚がいて、黙って連帯保証人になってくれることなど滅多にないことなのである。ジャパニーズドリームを実現した5人の経営者も、同じように、十分な創業資金や資金調達力があつたわけではない。

マクシスの箕輪氏は、自分で起業した飲食店がうまくいかず、その店を売却した資金がフラン

チャイズ事業の元手となった。それまでの借金を返済するか新しい事業を興すかを悩んだ末、起業の資金としたという。セント・リングスの青木氏は、加盟金や保証金を分割払いにしてもらったという逸話が残っている。

マンツーマンアカデミーの伊藤氏は自らの起業を振り返って「マイナスからのスタート」と語っていることから、潤沢な創業資金があったとは思えない。 kannan丸の佐藤氏は、社員独立制度があることを憚大庄入社理由にあげていることから、勤務先からの支援あったから起業できたのであろう。

JIMの池田氏は、加盟したファミリーマートの加盟タイプを初期投資が小さいタイプを選択している。その分、月々のロイヤルティが割高になり、利益が少なくなるが、自己資金が少ない人向きのものである。

④チェーン選び

前述のように資金面で制約がある彼らが加盟できるチェーンは、自ずと限られてくる。すなわち、社員独立制度を活用した kannan丸の佐藤氏を除き、彼らの資力では初期投資に数千万円もかかるフランチャイズチェーンへの加盟は不可能なのであった。同時に、初期段階での失敗は命取りになる可能性も秘めていた。そこで、加盟チェーンの選択が重要になってくる。

彼らのフランチャイザー選択基準には、したたかさを垣間見ることができる。フランチャイザーの加盟店開発担当のセールストークを真に受け、ろくな情報収集や調査もしないで「こんなはずではなかった」と後悔する安易なフランチャイズ加盟者とはかなり違っている。

マンツーマンアカデミーの伊藤氏は様々な業界紙や情報誌などから、今一番元気な業界が何かを徹底的に研究し、その結論が学習塾のフランチャイズであった。セント・リングスの青木氏は、ピザラに加盟して儲かっている友人の成功体験をつぶさに見て、ピザラのビジネスモデルのすばらしさを確信していた。ピザラへの加盟以外、他に選択肢は全くなかったと述べている。

JIMの池田氏は叔父の経営するファミリーマート加盟店のチーフとして5年間勤め、ファミリーマート経営を十分に体験した上で個人オーナーとしてスタートした。 kannan丸の佐藤氏は、2年間庄やの店長として7店舗のマネジメントを経験し、庄やの実態を知り尽くした上で独立している。

ただし、マクシスの箕輪氏は例外かもしれない。自己資金の関係から加盟するチェーンを初期投資の少ない学習塾に狙いを絞り、その中でフランチャイザー社員の対応が一番よかった明光義塾を選んだと述べている。複数の学習塾チェーンの中から明光義塾を選択した理由については、さしたる根拠はなく「勘が当たった」と語っている。

(3)成功要因

①ファーストブランドの確立を基盤とした成長

彼らに共通するのは、少ない自己資金で開業できる業態を選択して創業したことである。社員

独立制度を活用した kannan 丸の佐藤氏も同じことである。そして、加盟したチェーンの1店舗目で成功していることも同じである。このことはメガフランチャイジーすべてにいえることだが、仮に1店舗目で失敗したら、おそらく二度とフランチャイズビジネスに手を出さなかったに違いない。ただ、セント・リングスの青木氏は、父親の経営する会社に勤務していた時期に、レンタルビデオのフランチャイズチェーンに加盟したものの見事に失敗したという経歴がある。青木氏は、このことが次なる挑戦の糧になったと述べている。

1店舗目で成功した後、同一チェーンで次々に店舗数を増やしていったことも同じである。同一チェーンで多店化することは、“自分自身で実証したビジネスに再投資することによるリスク軽減”、“人材確保が容易”、“フランチャイザーからの重点的なサポート”、場合によっては“加盟金やロイヤルティなどの条件面での優遇”などのメリットがあるといえるだろう。

ただし、同一チェーンでの多店化は遅かれ早かれ限界が訪れる。特に外食業の場合は、特定のエリア内に良い店舗物件を確保しても、既存店との競合もあり、出店できない場合もでてくる。セント・リングスはピザーラの出店余地がなくなり、成長のためにセカンドブランドへ加盟し、マルチ化を加速していった。 kannan 丸は、フランチャイザーの大庄が展開する他業態への出店で成長を継続させている。

②人材育成

ここにあげたメガフランチャイジー5社は、例外なく人材育成に積極的に取り組んでいる。フランチャイズビジネスに限らず、企業経営は、店長をはじめとする人的能力に依存する程度が大きいのは周知の事実である。

彼らの場合、裸一貫から次々に店舗を増やしていったわけだから、店舗数が増えることは、新たな人材が必要になることを意味する。人材育成の重要度は、企業多角化の一環であり、確固たる経営基盤を持っている他のメガフランチャイジー企業以上に高いといえるだろう。そして、優秀な人材を輩出しているかどうかは、会社の業績に直結するのである。

人材の育成方法については、まちまちであった。社内で独自の教育システムを設けている場合もあるし、人材の育成はフランチャイザーの機能を最大限に利用するとの場合もあった。前者の代表格がマクシスであろう。人材育成を専門に行うOJT（職場内訓練）担当者を配置して社内研修を実施している。そのほか、教室長を、例えばホテルなどを対象とした人材育成会社に送り込み、サービス業の専門知識と技量を習得させるOff・JT（職場外訓練）を行うなど、効果的な教育システムを構築している。

③独自のノウハウ

フランチャイズ加盟店が成功するためには、フランチャイザーの指導を忠実に守ることが第一である。だが、これだけでは普通のフランチャイジーでしかない。他のフランチャイジー以上に成長するためには、認識しているかどうかは別にして、他のフランチャイジーにはない独自ノ

ノウハウを確立することも必要だろう。

マンツーマンアカデミーでは、フランチャイザーが同意しない過疎地に教室を開設して成功を収めている。たとえ人口が少なく講師の確保が難しくても、競争相手がいない地域には需要があるはずという伊藤社長の判断からで、最終的にフランチャイザーも開設を認めている。同社は、こうした立地の教室をいくつも開設していることから、立地選定にフランチャイザーにもない独自のノウハウを持っているといえるだろう。また、主婦や社会人など幅広い層から講師を選抜する独自のシステムも作り上げている。

J I Mでは独特の人事管理制度を採用している。池田社長は、“日常業務をこなすこと”と“人を管理すること”は別の次元のことと考え、店長をはじめとする人を管理する部門の社員は社内で育成せず、外部からスカウトしている。池田氏によれば、人材の発掘こそがオーナーの仕事だという。店長の報酬は、それぞれの店の損益計算書に基づいて、利益から一定額の本社経費を差し引いた金額とする究極の成果給ともいえる給与制度を導入している。したがって、店長の年収は数百万円から1千万円程度になり、業績によってかなりの開きが生じる。

また、店長が会社に出資することで、J I Mの社員でありながら店舗のオーナーとなることができる独自のシステムを採用している。もちろん、複数店のオーナーになることも可能である。出資した店長は共同経営者に近い存在になり、J I Mの店舗であることは同じだが、店の運営はすべて出資した店長の責任で行い、オーナーである池田氏はその店の運営にタッチしない。このシステムのメリットは、常に責任の所在が明確になり、成果に対してストレートに報いることができることであろう。

かんなん丸では、フランチャイズ居酒屋でありながら社員に高い調理技術を習得させている。現在では150人を超える調理師免許を持つ社員を抱え、質の高い料理を顧客に提供している。一般にフランチャイズシステムでは、作業を標準化しマニュアル化するため、職人の技を取り入れることは不要と考えられているが、同社では高級割烹料理店に負けない料理を売りにしている。そのような努力の結果、埼玉県内でかんなん丸が運営する“庄や”ほどの店舗でも大変な活況を呈し、店の雰囲気、料理の質のどれをとっても「素晴らしい」という評判をとることができた。庄やグループの中であって“伝説の佐藤庄や”として名をはせ、今でも語り草になっているとのことである。

マクシスでは、新教室をオープンする際、フランチャイザーのスーパーバイザーによる指導は受けず、自社で開発したオリジナルのノウハウを駆使するという。内容については明らかにしていないが、フランチャイザーもマクシスに対して全幅の信頼を置いていることが伺い知れる。箕輪氏は明光義塾の運営に関して、フランチャイザー以上のノウハウが蓄積できたと語っている。

セント・リングスは典型的なマルチフランチャイザー（複数ブランドを展開する加盟店）である。比較的早期にピザラの出店余地がなくなったことにより、必然的に第2、第3のブランド

の開拓が必要になった。この点は、今回取り上げた他のメガフランチャイジーとの違いであろう。外食、サービスの2業種で展開し、現在9ブランド、29店舗を保有し、出店エリアも広域である。こうした展開は他のメガフランチャイジー企業ではあまり例を見ない。同一ブランドをドミナント戦略に基づいて一定のエリアに多数出店することに比べ、大きな困難が伴うことはいうまでもない。例えアーリーステージであっても優秀なフランチャイザーを見極める眼力、立地選定の能力、人材育成能力がバランスよく醸成されていることが、セント・リングスの独自ノウハウといえるだろう。

(4) 成功体験が暗示すること

今回取り上げた5社は、小売、外食、サービスと業種が分かれ、フランチャイズビジネスを始める前の経歴も様々である。表面上は全く違って見えるが、共通項があることはこれまでに述べてきたとおりである。だが、これらはスキルやノウハウといった技術的な側面が中心であり、もっと根の深い企業のあり方や理念やビジョンといった企業経営の原点の部分での共通項も見逃すことができない。

第一は、貪欲なまでの事業拡大意欲だろう。これら5社は、みな多くの店舗（教室）を保有するが、初期段階での多店化は、外部から見るほど簡単なことではない。ちょっと成功すると店の運営は店長に任せて社長業に専念するというオーナーをよく見かけが、これでは多店化など絶対にできない。利益が出るとすぐにオーナーの給料を増やして生活レベルを上げ、節税対策の名の下に会社の金を車や住宅購入などにまわすようなことなら、今後の成長は難しいだろう。

会社を大きくするためには、しっかりと利益を出し、税金を払って残りを内部留保として公明正大に蓄えていくことが大切なのである。この資金は多店化の原資ともなるし、会社の財務基盤を安定させて、金融機関からの信用力は高まり、次の融資も受けやすくなる。多店化が実現したのは、彼らが、共通して、現状に満足しない事業拡大意欲を持ち合わせていたからである。

次いで、彼らは共通して「どうしたら自分の店（教室）をもっと良くできるか」ということに熱心であり、常に向上心を持っていたことである。同じチェーンの中でも繁盛店と不振店があるのは常識である。繁盛店と不振店の境目は、もちろん立地条件ということもあるだろうが、オーナーの資質や姿勢に負うところが大きい。

一例をあげれば、マクシスの箕輪氏は明光義塾の中で成功している全国の教室を回り、優れている点を自社の教室に次々と導入していったと述べている。こうした向上心が、前述のしたような他のフランチャイジーにはない独自のノウハウを確立させたのだと考えられる。

最後は、「お客様に満足していただく」、「お客様を大切にする」という経営姿勢が共通することだろう。企業の目的は利潤を求めることだが、利益第一主義の経営は決して長続きはしない。最近では、企業の社会的責任（CSR）という言葉をよく耳にする。社会的責任とは法律や社会規範を守り、納税や社会貢献などを通じて世の中のお役に立つということだろう。同時に、自らの

使命を果たしながら、ゴーイング・コンサーン（継続企業）としてずっと存在し続けることでもある。フランチャイジーが使命を果たして存在し続けていくこととは、お客様に満足していただき、お客様にお金を支払ってもらい、また来店していただくことの繰り返しによって適正な利潤を確保することに他ならない。

同じチェーンの店舗に行って、提供される料理や商品は同じでも、また行きたい店と二度と行きたくない店がある。マニュアルにある同じ接客用語でも、心のこもった「ありがとうございます」とマニュアルに書いてあることを単に発音しているだけの「ありがとうございます」では全然違う。ジャパニーズドリームを実現した5社には、お客様に満足してもらいたいという経営理念や企業風土が脈々と息づいているのである。

第3章 メガフランチャイジー事例集

執筆者が平成 17 年度においてメガフランチャイジーの経営者または幹部に直接面談をし、ヒアリングした結果を紹介してある。

なお、事例内容は、経営者または幹部の意見を基に構成したものであり、執筆者の意見ではないことをご理解いただきたい。

1. ありがとうグループ

所在地	愛媛県今治市旭町 1-4-11		
代表者	井本 雅之	資本金	別記
創業	1971年11月	FC事業開始時期	1972年10月
売上高	182億1600万円	フランチャイジー部門売上	下記
従業員数	正社員193人、スタッフ1,602人		
事業エリア	四国70店舗、九州30店舗		
FC事業内容 (2005年12月現在)	<ul style="list-style-type: none"> ・㈱今治デパート：資本金1億円 売上高65億円 ・㈱ありがとうサービス：資本金5,000万円 売上高65億円 モスバーガー、トマト&オニオン、タンタン麺熱烈一番亭、オフハウス、ブックオフ、ハードオフ、TSUTAYA、自遊空間、ホビーオフ ㈱ありがとうコーポレーション：資本金1,000万円 売上高45億円 ㈱井本ブラザー商会：資本金1,000万円 売上高4億円		
FC以外の事業	自社ブランド食品スーパー（ライフショップ、ショップパズ） 自社ブランド飲食店舗（とり壺、湯けむり亭） 業務提携（かつれつ亭、ティア家族のテーブル、九州道具市場）		

1. 会社の沿革

(1) 会社の歴史

1971年11月、先代が㈱今治デパート創業し、食品総合スーパーのライフショップを経営。1972年10月ダイエーとのフランチャイズ契約により、今治市にダイエー開店。1985年10月に第2ブランドトマト&オニオンを同チェーンのフランチャイズ第1号店として開店した。

現在は外食店部門、リサイクル部門、食品スーパー部門という3部門を軸として、四国及び九州地区において100店舗の運営を行っている。

(2) 社長の経歴

日本マーケティングセンター（船井総合研究所）勤務後、30歳の時に井本ブラザー商会に入社。先代の病気を機に㈱今治デパートの経営に従事し始め、先代の後継として代表取締役役に就任し現在に至る。

(3) フランチャイズ加盟を考えた経緯及び最初に加盟したチェーンの選択理由

当時、ダイエーは大店法の規制により、単独資本での全国出店を行うことができなかったため、各地域にダイエーのフランチャイズ展開を行っていた。当社も、ダイエーのフランチャイズ店舗となって大型量販店を経営することに魅力を感じ、加盟したものである。

(4)第2（以降）のブランドが必要と感じた経緯

第2加盟の経緯は、レストラン経営に窮した知人オーナーから救済の相談をもちかけられたところに始まる。レストラン経営の救済を引き受けることにしたが、当社にレストラン経営のノウハウがなかったことから、ノウハウを得るためトマト&オニオンに加盟した。

(5)第2（以降）のブランドを選択した理由

当社が求めていたのは、「当社の為になる」レストラン経営のノウハウであり、換言すれば、今治という場所で成功できるレストラン経営のノウハウである必要があった。そこで知人から紹介されたレストランが、京都府舞鶴市で直営店2店舗を運営していたトマト&オニオンである。

トマト&オニオンが展開されていた京都府舞鶴市の1985年当時の人口は約10万人であり、今治市と同規模であったし、同店舗は繁盛していた。当時、人口10万人位の町で繁盛している外食店舗はあまりなかったので、トマト&オニオンのフランチャイズ契約を決意した。

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

当社は「メガフランチャイジー」となることを目的としているわけではない。フランチャイズ展開については、それ自体を目的とするものではなく、単なる手段であると考えている。目的は、潰れない会社にあることであり、当社の企業理念に沿った経営していくことが基本であると考えている。

当社の規模や経営する事業の軸である外食、リサイクル、食品スーパーという分野などを総合的に勘案し、「当社の事業領域と優秀なフランチャイズ本部が提供するフランチャイズシステムが合致するかどうか」という観点でフランチャイズ加盟を選択している。また、ここまでの店舗数の増加やフランチャイズブランドの増加は、常にお客様のことを考え、当社がやらなければならないことを、その都度、真剣に考えて行動してきた結果であり、当社の経営理念を追求するうちに、いつの間にか店舗数やブランド数が増えることとなったのである。

(2)年度別加盟店増加（もしくは撤退）の歴史

1972年にダイエーへのフランチャイズ加盟後、1985年に第2ブランドであるトマト&オニオンのフランチャイズ第1号店として開店。その後、TSUTAYA、モスバーガーなど、店舗数が次第に増加することとなった。撤退や業態転換店は、1995年～2000年の間に3店舗、2001年以降は2店舗となっている。

(3)人材の育成方法、人材の採用方法

人材の採用にあたっては、会社説明会、面接、採用など全て社長自ら行っている。採用手法については、筆記試験はなく社長との対話による面接を最低3回行っている。そこで入社希望者の”心のコップの口”が上を向いているか、閉じているかを見極めている。また、正式入社前においても5回程の店舗での実地研修などを行っている。

このように独自の教育システムを持っているが、特にマニュアル等はなく、常に考えて行動する習

慣をつけさせている。

何を行うにしても、事業活動には”人”によるウェイトが高いと思うので、教育には力を入れている。今の時代の「人を大事にする」ということは、自立できる人間に育ててあげることであると考えられる。会社はいつどうなるかわからないので、自分の力でどんなことをやっても生きていけるというスキル、力をつけさせてあげることが、今の時代の「人を大事にする」ことだと思っている。

(4)業種選択・フランチャイズ本部選択の基準

飲食、食品スーパー、リサイクルを当社の事業領域とし、あくまでも当社の経営理念に従って、その時々当社の状況に応じて判断している。フランチャイズに加盟する際に、「良い本部の選び方」という言葉が用いられることがあるが、当社はそのような考え方は、あまり持っていない。「良い加盟店」とは何かを先に考えるべきだと思っている。

つまり、フランチャイズ本部を選択する側にどれだけ自己責任という自覚があるかがポイントであると考えられる。環境の変化と共に、フランチャイズ本部も変化することは当然であるし、業態も変化することは当然あり得ることである。それら環境の変化に対する対応についても、加盟する側の自己責任の範囲であると考えられる。

3. 他のメガジーと異なる特徴について

四国、九州という限定した地域に密着した店舗展開を行っていることである。現在では年間数億の利益を出しているが、財務基盤の安定性を考慮し、四国・九州でしっかりとした基盤をつくるという方針を貫いている。

四国・九州は、東京・大阪と比べて、環境変化の波が遅れてやってくることで、店舗用の地代や損益分岐点の低さなどの面で有利と考えている。東京・大阪はリターンが高いかもしれないが、競合店の出現などにより、業績悪化に向けた時の加速度が速いため当社にとってはリスクがあると考えられる。

4. 会社の目指す今後の戦略

今後の事業領域の柱は、飲食・食品事業、リサイクル事業に加えて将来的には教育とスポーツ事業も視野に入れている。そして、当社の経営資源をいかにフル回転させるかが、企業の生死をわけることとなるので、今後の目指す戦略は、回転率の良い、在庫を保有しない業態であり、当社の既存事業とシナジー効果のある業態を展開することとなる。

また、当社内で行っている社内研修等の教育については、更なるレベルアップを図ることにより、他社においても参考になることが多いと思われるため、研修・教育という分野での展開も考えている。

なお、飲食店とリサイクル店を運営する㈱ありがとうサービスの株式公開を目指している。その最大の理由は、人材の確保にある。当社が提供するサービスの向上及び維持をするためには、まずは人材の確保が必要であり、そのための大きな手段として株式公開を位置づけている。

2. (株)岡田屋

所在地	神奈川県横浜市旭区万騎が原33番地		
代表者	岡田 清七	資本金	9,043万円
創業	昭和30年8月	FC加盟1号店開業時期	1967年4月
年間売上高	30億円	フランチャイジー部門売上	30億円
従業員数	93名(パート・アルバイト 826名)		
事業エリア	神奈川県横浜市を中心		
FC事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・訪問事業(11億円) : ダスキンの3店舗、サービスマスター2店舗、メリーメイド2店舗、ダスキンレントオール2店舗、シャディサラダ館1店舗、 ・フード事業(19億) : ミスタードーナツ11店舗、カフェデュモンド7店舗、ザ・ドン6店舗 		
FC以外の事業	ポピー1店舗(学習教材宅配サービス)		

1. 会社の沿革

(1) 会社の歴史

現経営者の岡田清七氏が1955年、横浜市南太田にて個人商店として菓子小売業を始めたのがスタートである。1961年9月に法人化し株式会社岡田屋を設立。その後、1974年10月にダスキン事業部を株式会社ダスキンオカダ、1992年4月にサービスマスター事業部を株式会社エーアールエス、1994年10月グループ企業全体の情報処理を行う部門を有限会社ネットワークオカダとして、それぞれ独立させた。1996年4月に全体の事業構造整理のため株式会社岡田屋、株式会社ダスキンオカダ、株式会社エーアールエスの3社を合併。合併後の会社名を現在の株式会社岡田屋として現在に至っている。

(2) 社長の経歴

1932年、三重県尾鷲市生まれ。半田農業高校在学中に父親が他界。家庭を支えるため高校を中退、16歳で「商人」の道を志して単身横浜に出て商店で4年間の丁稚奉公修行。1955年、横浜市南太田にて個人商店、「買う身で売る店」菓子の岡田屋を開業。わずか3坪のほどの店舗であったが非常に繁盛した。1964年、周辺の住宅開発を見越して株式会社三徳としてスーパーマーケットを開業したが、住宅開発の遅れから当時1千万円以上の赤字を出して1年半で閉店。その間、商店経営指導者である新保民八先生の紹介で商業界の倉本長治先生を知り、さらに倉本先生の紹介でダスキンの創業者である鈴木清一氏に出会いその人柄に私淑。1967年4月、第2の創業としてダスキン事業部を設立。その後、次々にダスキンが手がける様々な事業に取り組んできた。

(3) フランチャイズ加盟を考えた理由

優れた商業指導者の教化を受ける中、ダスキン創業者である鈴木清一氏の「喜びのタネをまこう」とえ自分にとって損であろうとも 或いは苦しいことであろうとも 自ら進んで生き甲斐を求めるな

ら 他人に対して喜びのタネをまこう そして喜びのタネから 美しい世の中にする花を咲かせたい」という創業の言葉に感銘を受け、「この人と一緒に仕事をしたい」と決意しダスキン事業を始めた。フランチャイズはたまたまダスキンがフランチャイズシステムを取ったために加盟する形となった。

(4) 最初に加盟したチェーンの選択理由

前述のように、鈴木清一氏に対する共感と私淑が全ての始まりであった。

(5) 第2（以降）のブランドが必要と感じた理由

地域に密着した事業展開を行う中で、古くからの友人であり、同じダスキンの経営者が開業していたシャディサラダ館を紹介され、たまたま本社事務所の1階が空き店舗となったのでシャディサラダ館を開業した。

(6) 第2（以降）のブランドを選択した理由

儲け主義ではなく、地域との連携・コミュニケーションを重視したコンセプトであったこと、及び信頼できる友人の紹介で、内容的にも偽りのない本部であると思われたので、加盟を決めた。実際には、訪問事業を統括する事業部長が十分なりサーチを行い事業可能性を評価した上で決定している。

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

当社の企業戦略としてダスキンとうフランチャイズシステムを選択し、フランチャイズ事業に参入したのではなく、当社創業者の理念・信条とダスキン創業者・鈴木清一氏の事業理念が共鳴し、理念共同体的な関係の中でダスキン事業に参画をした経緯がある。このため、当社は「利益」を主要な基準とせずダスキンが打ち出す新たなフランチャイズ事業に対し全面的に賛同し、これに参画してきた。このためシャディサラダ館を除いて、訪問事業と飲食事業においては全てがダスキン及びダスキン関連企業が運営するフランチャイズ事業である。

こうした点から、当社は外形的にはメガフランチャイジーの形態となっているが、その本質はダスキン事業の理念的賛同者であると考えの方が適当であろう。

当然、ダスキンの経営理念である「祈りの経営」が当社の経営にも貫かれており、従業員の勤務年数は長く、創業当時の社員、パート（はたらきさん）たちも現役で活動している。社員に対する経営理念の浸透、理念に基づく一貫した経営姿勢の堅持が当社の成功要因であると思っている。

(2) 年度別加盟店増加（もしくは撤退）の歴史

出店していたショッピングセンタービルの閉鎖に伴い平成 2005 年1月にカフェデュモンドマイカル本牧店を閉店したが、それ以外には閉店したことはない。当然、赤字店舗もあるが、時間の経過とともに従業員・マネージャーの努力によって黒字化することができている。

(3) 人材の育成方法、人材の採用方法

従業員の定着率は極めて高く、親子2代に渡って勤務している社員もいる。現状では新規出店を定

期的に行うことで、若い社員を受け入れている。当社の特徴は、社長以下全社員が年度初めに開催される全体経営会議において「私のモットー」という形で自分自身の目標を明示し、その達成を図ることにある。こうした根底にあるのは、あくまでもダスキンの経営理念である「祈りの経営」である。事業経営というよりも学校経営、教育経営的な色彩が強い。

(4) 業種選択の基準

ダスキンが進める事業を愚直に、賛同し取り組んできた。

(5) フランチャイズ本部の選択基準

多くのフランチャイズ本部が加盟を勧めに来るが、「利益優先」の考え方が当社社長の理念に馴染まない。あくまでも「経営理念に賛同できる」ことが事業選択の基準になる。

3. 他のメガジーと異なる特徴について

何よりも「ダスキンの理念」の実践者である点が特徴である。なお、当社社長はダスキン本体の立て直しのための委員でもある。フランチャイジーというよりも、ダスキンそのものという企業風土である。

4. 会社の目指す今後の戦略

社員の定着率が高いことから、高齢化の進展が企業としての課題になる。このため、現在の社員を雇用しつつ、新しい社員を受け入れるために毎年一定の出店を継続することが課題になる。

また、ダスキン事業だけでなく高齢化社会に対応した福祉事業に取り組み始めている。これは、ダスキンレントオールの事業所にデイケアセンターを設置し、より専門的な福祉サービスを提供する事業である。この事業は専門資格を持った若いスタッフを中心に運営されており、従来の訪問事業の一部ではあるが、地域貢献のための新しい事業領域として拡大してゆく計画である。

飲食事業においても、現在展開しているミスタードーナッツ、カフェデュモンド、ザ・どん以外にも経営理念に賛同できる事業があればそれぞれの事業部長、あるいは本部長が研究し、新たな取り組みを提案することになっており、ダスキン事業だけに事業領域を限定しているわけではない。

いずれにせよ、短期的な事業評価ではなく当座は赤字であっても粘り強く事業に取り組む黒字転換を目指す経営姿勢を堅持する考えである。

3. (株)かんなん丸

所在地	埼玉県さいたま市南区南浦和 2-35-11 南浦和秀華ビル 6F		
代表者	佐藤榮治	資本金	2億7,510万円
創業	1982年5月	FC加盟1号店開業時期	1982年7月
年間売上高	62億9,000万円	フランチャイジー部門売上	62億5,200万円
従業員数	正社員288人、パート・アルバイト259人 (2005年6月現在)		
事業エリア	埼玉県、栃木県、茨城県、群馬県		
FC事業内容	庄や35店舗、ジャズ・ワイン「KUSHI949KYU」3店舗、日本海庄や21店舗、うたうんだ村6店舗、やるき茶屋1店舗、ドトールコーヒー1店舗 合計67店舗 (2005年11月末現在)		
FC以外の事業	オリジナル業態：炉辺2店舗(38)		

1. 会社の沿革

(1) 会社の歴史

現社長佐藤榮治氏が大庄に入社して2年間の修業後、社員独立制度を活用して1982年5月埼玉県浦和市（現さいたま市）に有限会社かんなん丸を設立し、同年7月に「庄や」1号店を開店した。1994年3月株式会社に組織変更し、1998年6月日本証券業協会に株式を店頭公開（現ジャスダック証券取引所）し、公募増資5,250万円により資本金2億7,510万円となった。

(2) 社長の経歴

新潟県より進学のため18歳で上京、その後故郷に戻りサラリーマン生活を体験する。24歳で再度上京しカクテルスクールに入学した。3ヶ月で修了であったが、先生よりスクールを手伝うことを頼まれ2年間助手として働いたが、実務面での現場を知らないため、先生の紹介で銀座のバーテンダーとして5年間働いた。その後、東京都のJR板橋駅から徒歩5～6分の所で、店舗面積5坪12席の百円均一の炉辺焼きの店を出した。この店は雑誌で紹介され大いに繁盛したが、隣の店舗が空いたため、隣に移転し、1980年「にこらしか」をオープンした。この店も順調にお客を獲得でき繁盛店になった。

その後、大庄に入社し、レジの締め方からお客の誘導など居酒屋の基本的な業務を教えられた。入社後6ヶ月で店長に任命され、2年間で水道橋店など7店舗を経験した。社員独立制度で独立し有限会社かんなん丸を設立し、社長に就任し現在に至っている。

(3) フランチャイズ加盟を考えた理由

「人を使う」ことの必要性を感じ、そのためには大きな店舗で修業し運営をマスターすることが大切であると考え、社員独立制度のある大庄に入社した。

(4) 最初に加盟したチェーンの選択理由

以上の経緯で必然的に大庄本部の加盟店になった。

(5) 第2（以降）のブランドが必要と感じた理由

大庄が開発している業態のうち、「庄や」が取りこぼしている層である若者をターゲットにしたジャズ・ワイン業態として、ファッション性の高い「KUSHI949KYU」を導入した。

(6) 第2（以降）のブランドを選択した理由

「庄や」との相乗効果が見込めるカラオケ「うたうんだ村」を併設した。さらに、「庄や」より客単価の高い高級な「日本海庄や」を時代の変化に合わせて導入した。また、大庄以外の業態として「ドトールコーヒー」店を7年前に1店出店している。

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

まず、成長発展が著しい埼玉県とくに浦和市（現さいたま市）を中心としたエリアを営業地盤としていたことである。エリア内で乗降客5万人以上のすべての駅には、近辺に出店済みである。小が大と戦い勝つには一点集中の戦略がよかったと考えている。一定の地域に集中して出店したため、従業員の教育や配置の面で効率的であった。特に国道16号線の沿線に注目して店舗展開し、この戦略が功を奏した、次いで、「庄や」のパッケージが素晴しかったことである。また、大庄が多様な業態を開発していたため、市場の変化に合わせて複数の業態を展開することができた効果も大きい。

内部要因として、社員のやる気を高めるため、大庄が採用する社員独立制度（5千万円まで無担保無保証融資制度）、ストックオプション制度、従業員持ち株制度、持ち家制度（頭金を提供）、持ち店制度（役員をしながら加盟店経営）などを取り入れたことだろう。また、社員の教育研修を徹底して実施しており、人材が育っていったことと、堅実なペースで店舗数を増やしてきたことがここまで成長できた理由と考えている。

当社の経営理念は「お客様のわざわざに感激申し上げ、わざわざを以ってお応えする」であるが、多くのお店の中から当店を選んで来ていただいたお客様に、感謝の気持ちでおもてなしをしている。そのため、調理の技術については、高級割烹に負けない料理を提供するため、現在は150人を超える調理師資格を持った社員を抱え、研修を行う等により技術向上に努めている。また、「日本一のお通しを造る」ことをモットーにし、さらに、氷温冷却技術の導入による魚介類の鮮度維持、産地直送の有機栽培野菜を使用するなど、食材の品質にもこだわっている。

(2) 年度別加盟店増加（もしくは撤退）の歴史

当初より「庄や」業態での拡大が主体で、創業から12年間は毎年1～2店舗の増加であったが、1994年からは4～5店舗の増加を続けている。特に2002年には12店舗を出店している。撤退に関しては、周囲の状況変化により、将来性がないと判断した店舗は閉店している。具体的には2003年「庄や」3店、「KUSHI949KYU」2店、「うたうんだ村」1店、2004年には「KUSHI949KYU」1店を閉店した。

(3) 人材の育成方法、人材の採用方法

大庄本部の教育制度を大いに活用し、特に店舗オペレーションについては本部研修にすべて任せている。かんなん丸独自の教育指導としては、毎週1回、朝6時より店長・調理長の会議を開き、社長の考え方を話している。新入社員や新任店長の育成は、週に2回程社長と取締役営業部長など計3名が講師役で研修を行っている。経営幹部11名とは、のコミュニケーションは毎週月曜日に2時間の会議を実施して考え方の意思統一を図っている。毎年5店舗の出店を実現するために、店長・調理長の計画的な人材育成が必要だが、座学による教育・研修・訓練だけでは不十分であり、効果的な社員教育の方法は現場で鍛えることで、忙しさの中でお客様が教育してくれると考えている。

また、業種柄、以前は、社員の定着率の悪さが問題であった。改善策としては、教育した社員に店長・調理長として腕を振るう場所を与えることが大切で、そのために積極的に店舗開発を進めた。その結果、定着率が高まった。採用については、明るくよい意味で周りに影響力のある人を採用するようにしている。人間的に信頼のおけるよい影響力のある人をこれからも増やしていきたい。

(4) 業種選択の基準

もともと飲食業で身を立てたいと考えていた。大庄に入社したことも同じ理由である。

(5) フランチャイズ本部選択の基準

徒弟制度で育ててくれた大庄と共に成長していくという考えが基本で、自分が社長である限り大庄の加盟店として多店舗展開をしていくつもりである。

3. 他のメガジーと異なる特徴について

大庄は基本的に親方と弟子の関係の徒弟制度で、この点が他の本部とは違っている。「大勢は1人のため、ひとは大勢のために」は平教（たいらきょう）と呼ばれる大庄・平社長の教えであり、加盟店はその信者である。拘束力が強い反面、面倒見がよく結束力があるグループである。出店地域の範囲を埼玉県とその周辺の関係地域に限り、大庄を中心にした事業展開である。

4. 会社の目指す今後の戦略

今までどおり堅実に経営していくつもりである。埼玉県の町々に「街角に一軒黄色い提灯」を店舗展開の方針にしている。東京は”親方”の大庄のテリトリーであり進出するつもりはない。業態では、「日本海庄や」はグレードを少し上げた和風レストランの業態のため、住宅街でも学生の少ない駅でも乗降客1万人以上であれば出店できる。今後の展開の中心となるだろう。自社独自で開発したオリジナル業態「炬辺」の2店目を2005年10月に開店、今後拡大していきたい。

埼玉中の街角にくつろぎの場、社交の場となるような店をこれからも提供していきたい。社員に対しては、社員が自己実現できるような会社であることにしたいし、社員の人生をより高めていけるよう会社として支援していくつもりである。

4. (有) J I M (ジェーアイエム)

所在地	茨城県つくば市上横場2272-25 テレコム三洋ITビル3階		
代表者	池田 時浩	資本金	300万円
創業	1993年	FC加盟1号店開業時期	1993年7月
年間売上高	20億円	フランチャイジー部門売上高	20億円
従業員数	正社員 12名 パート・アルバイト 220名		
事業エリア	茨城県、千葉県、東京都		
FC事業内容	ファミリーマート 11店舗		
FC以外の事業	別会社の(株)T I Fで携帯電話ショップ3店、その他5店(売上高25億円)		

1. 会社の沿革

(1) 会社の歴史

1993年7月に現社長池田時浩氏が個人としてファミリーマート1号店のつくば境松店を開業した。1997年9月に(有)ウインを設立。1999年に本社を所在地のつくば市上横場に移転した時に、既に商号登録している会社があったため、(有)J I Mに社名変更して今日に至っている。

多店化に至った経緯は1号店が10年の契約期間が満了し契約更新をする際、それまでの2FCという加盟タイプで加盟金50万円、開業準備手数料100万円、元入金150万円合計300万円(消費税別)で、土地、建物、内装、賃料、光熱用水費等は本部が負担し、複数出店は認められないが契約形態から、1FC-Cという多店化が可能で且つ多店化が有利な新しい契約タイプに変更したことがきっかけである。その後、2004年、2005年の2年間で合計10店舗を出店し、合計11店舗となっている。

(2) 社長の経歴

1963年東京生まれ、42歳。大阪の高校を中退し、アパレル問屋に勤務したが、勤務先が倒産した。その後、大検に合格し通信制の大学に通い続けながら、叔父の経営するファミリーマートつくば上横場店のチーフとして1988年から勤務した。ここで5年間勤務して、コンビニ運営の基本を学んだ。

(3) フランチャイズ加盟を考えた理由

独立をする意思は無かったが、叔父から独立を強く勧められて、個人オーナーとしてファミリーマート経営に参加した。

(4) 最初に加盟したチェーンの選択理由

コンビニ及びファミリーマートを選んだ理由は全くの偶然である。叔父が同チェーンのオーナーであり、チーフとして5年間経営にタッチしてきた。その間にスーパーバイザーや本部スタッフへの接触を通して、ファミリーマートの社風が自分に合っていると感じたいたので、独立に際して違和感はなかった。

(5)第2(以降)のブランドを必要と感じなかった理由

ファミリーマート以外のフランチャイズ加盟は現在全く考えていない。どんな業界でもトップスリーに入らなければ、生き残れないと思う。自社はファミリーマートの加盟社の中で、まず3位以内に入る事が当面の目標である。ファミリーマートには最大25店を持つ法人が存在するが、将来的な希望としては、ファミリーマートの加盟店(法人)のNO1になりたいと考えている。

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号店開店から10年後の契約更改で、複数出店可能な1FC-Cという契約タイプが新規に出来ていることに気づいた。1FC-Cとは本部が店舗を用意して、加盟者は内装費(800万円程度)と契約金を支払う形態であり、ロイヤルティは売上総利益の48%で、2FCに比較すればオーナーの手取り金額は増加する。さらには、1FCは複数出店が可能であり、5店舗、10店舗と店数が増加する売上総利益の数%が奨励金として毎月支払われる制度である。この契約タイプのメリットを活用して多店舗展開を推進している。

資金調達が比較的順調であったことも成功の要因である。当社は、もともと携帯電話の販売会社を展開しており、特に携帯電話の普及する初期においては大きな利益が得られた。その利益で不動産を購入し、携帯電話販売会社(株)TIFの本社としていた。コンビニの多店化資金としては、この不動産の売却益や携帯電話事業から上がる収益をあてた。勿論、自己資金のみでは急速な多店舗化の資金作りには間に合わないので、地方銀行からの借入れも行っている。銀行融資は保証協会による保証で、比較的 low金利で融資を受けており、今後の店舗展開にも、銀行融資を活用することになる。

社内的な成功の最大の要因は、人を管理できる人材の発掘であり、それについては後述する。

(2)年度別加盟店増加の歴史

2004年1月に2号店を開店、同年中に4店舗を出店して、合計5店舗となった。ここで本部から奨励金を受領する権利を獲得した。

2005年中に6店舗を開店して、合計11店舗となっている。この間撤退店は1店もない。

(3)人材の育成、人材の採用方法

コンビニ経営において、日常の業務と人間を管理する人では、全く別の職能が必要だと考えている。つまり、例えば日常の業務をうまくこなすという面で優秀な人であったとしても、店長に登用して人間の管理を任せてもうまくいかない。こうした考えから、人を管理できる人材は、その適性を持った人材を外部から採用することになっている。この方法が、短期間に急成長できた最大の成功要因である。

オーナーの仕事は人材育成ではなく、管理できる人材を外部からスカウトすることであると考えている。管理できる優秀な人材を外部から採用するためには、明確なビジョンが必要である。異業種で働く人に、自社のビジョンを説明し、事業に対する思いを伝えて、スカウト活動をしている。自分の

将来について不安を持っていない人はいないので、コミュニケーションを図れば、どんな人でも話しは聞いてくれる。先ず大切なことは、コンビニの24時間営業の持つ暗いイメージを払拭することである。私自身が店長を務めた10年間は1回も夜勤に入ることがないことを伝え、やりようによっては、コンビニ経営は楽しいことを教えている。店長の仕事は、お店のファンを増やすことであり、レジ打ちや品出しは作業であって、仕事ではないと考えている。

3. 他のメガジエーと異なる特徴について

加盟本部をファミリーマート1本に絞り込んだフランチャイジエーである点が大きな特徴である。

次いで、店長に対する待遇も独特である。本社（JIMー通常、本部と称しているが、フランチャイジエー本部と混同する恐れがあるので、本稿では本社と称する）は、ファミリーマート本部が作成した店ごとの損益計算書に基づき、数万円の本社経費を控除した残額を店長の報酬とするという究極の成果給を採用している。これによって、店長の年収は数百万円から1千万円までの開きが出るが、この年収の調整はしない。店長候補者とオーナーが事前に物件を調査して、納得して店長になったので、年収調整は必要ないと考えている。

しかし、どのように努力しても成果が上がらないケースは現実にあった。その店長はオーナーから見れば人財であるから、万人が認め、努力をしても成果が上がらない場合は、既存店で売上高の高い店舗を購入して、転勤させた。売上高の上まらない店舗は本社経営とし、研修店舗として活用している。また、このような場合は、あらゆる方法を講じて売上高を上げる努力をしている。

さらには、店長がJIMに出資をすることで、出資した店長が店舗を管理できる独自のシステムを採用している。言い換えれば、経営者が複数いる企業という感覚である。この場合、出資した店長は複数出店することも出来る。もちろん、店舗はJIMに帰属するが、出資した店長は管理者となり、オーナーはその店舗への巡回は一切タッチしない。その結果、出店速度も加速できる。

ファミリーマート本部が持つインフラ機能（物流、スーパーバイザー機能、商品開発、システム開発等）を完全に利用するならば、本社は店舗展開に機能を特化させれば良いことになる。

4. 会社の目指す今後の戦略

コンビニの競争は今後ますます激化する。競争激化の中で、当社は8年後（多店舗化を始めてから10年後）に50店舗以上のファミリーマートの出店を目指している。店舗展開エリアについては、極論するならば、日本全国どこでも良いと考えている。ただし、店舗数を増加させることが目標ではない。1店、1店の質が高く、日販の高い、お客様から高い支持が得られるお店にしなければ意味がない。ファミリーマートの中で、一番競争力の強い、日販の高い店舗を50店舗以上に拡大することが企業戦略である。

5. (株) CVSベイエリア

所在地	千葉県浦安市入船1-5-2 明治安田生命ビル9F		
代表者	泉澤 豊 (60歳)	資本金	12億円
創業	1981年2月	FC加盟1号店開業時期	1981年2月
年間売上高	265億8300万円 (加盟店を含む) 直営店売上高：200億円 加盟店売上高：65億円 なお、ロイヤルティー収入9億円	フランチャイジー部門売上	265億8300万円
従業員数	正社員239人、パート・アルバイト700人 (週40時間換算)		
事業エリア	東京78店舗、千葉県52店舗 (加盟店を含む)		
FC事業内容	サンクスのエリアフランチャイザー (直営店103店舗、加盟店27店舗)		
FC以外の事業	一部店舗に併設の形で、ファーストエイド24事業 (クリーニング、1000円理容、マッサージ、ふとん丸洗サービス等) を展開。		

1. 会社の沿革

(1) 会社の歴史

現社長は、元々はファッションビジネスを経営し、納入業者として大手総合スーパー (GMS) に出入りしていた。そのとき、先方の担当者より紹介されたのが、そのGMS系列のコンビニエンスストア (CVS) 本部であり、1981年に加盟し、1号店を開店した。

従来のファッション業界は、納入代金の支払サイトが長いため、いつも資金繰りに苦労する経営状況が続いていたが、CVSは現金商売のため、資金繰りが非常に楽であった。そこで、CVSを多店舗展開し、本業にすることを考えたのである。そのことを、当時加盟していた本部に相談したが、加盟者が多店舗展開することを認めないとの返事であった。

そこで、そのCVS本部とのフランチャイズ契約を破棄し、平成元年 (1989年) 11月に株式会社サンクス (現、株式会社サンクスアンドアソシエイツ) とフランチャイズ契約を締結し、「サンクス」1号店を開店した。

その後、順調に店舗数を増やし、1994年11月には、実質的にサンクスのエリアフランチャイズ本部として加盟店の募集・指導を開始、1996年12月に同チェーンにおける東京都及び千葉県のエリア本部として株式会社CVSベイエリアを設立、1987年1月に東京都9区、千葉県10市 (2002年に千葉県全県に拡大) における企業ライセンス契約を締結した。

2000年12月ナスダック・ジャパンに株式上場、2002年10月には東京証券取引所第二部に上場している。

なお、会社設立時には社名のローマ字登記が認められなかったため、登記上は㈱シー・ブイ・エス・バイエリアとなっているが、通常は㈱CVSバイエリアというローマ字表記を使用している。

(2) 社長の経歴

1945年生まれ。両国高校卒業後、専門学校を経て片倉工業㈱、㈱ジュン等に勤務。その後、㈱ユネイシアを設立し代表取締役就任、ファッション衣料を量販店等に納入。1981年シビルサービス㈱を設立、代表取締役就任し、コンビニエンスストア（CVS）事業に進出。1996年㈱シー・ブイ・エス・バイエリアを設立（1998年にシビルサービス㈱と合併）し、代表取締役就任し、現在に至る。

(3) フランチャイズ加盟を考えた理由

元々の事業であるファッション衣料の売上増を考え、納入先であるGMSとの関係を強化するために加盟をしたものである。また、売上金の回収サイクルが長いファッション衣料の卸売業と違い、現金商売であるCVSは現金商売であるのが魅力でもあった。CVS事業は未経験であったが、フランチャイズということで、本部が指導をしてくれ、素人でも経営が可能であるということで加盟した。

(4) 最初に加盟したチェーン選択の理由

取引先の関連会社が本部であり、その企業グループの経営姿勢が分かっていたことや、そのCVSチェーンの業績が他チェーンと比較して好調であったこと等が最大の理由である。

(5) 第2（以降）のブランドが必要と感じた理由

数年間、最初に加盟したチェーンの経営を行っていたが、CVSがビジネスとしての有利性や将来性が有望であると感じ、この業態での事業拡大を考えた。しかし、第1ブランドのチェーン本部は、オーナーが店舗運営に従事することを基本としており、多店舗展開をあまり好まない方針であった。

そこで、多店舗展開を許すCVS本部であるサンクスに加盟したものである。なお、第1ブランド本部との契約書には、競合避止義務（加盟者は、契約期間中及び契約終了後も一定期間は競合事業を営営することを禁止すること）があったが、色々と交渉の結果、解決した。

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

早くから企業フランチャイジーを目標にして、多店舗展開を目指したことである。そのためには、既存の契約本部に固執せず、目標達成が可能な第2ブランドに加盟先を転換したという、経営者の決断力が挙げられる。

また、情報システムの重要性を認識し、早くから独自にPOSの導入を図ったことも成長した理由である。POSの導入はCVS業界では、セブンイレブンの次に導入という速さであった。

さらに、サンクスのエリアフランチャイザーとなれたことも拡大要因である。しかし、その背景には、独自のマーチャンダイジング、店舗運営システム、立地選定力や人材育成等を構築し、効果を上げていたことにより、既存店の業績が好調であったことも大きいといえる。

(2) 年度別加盟店増加（もしくは撤退）の歴史

1989年11月に「サンクス」1号店を開店して以来、多少の撤退はあったものの、毎年順調に店舗数を増やしている。過去5年間をみても、2000年2月期末の店舗数は56店であったが、毎年二桁の増店数を続け、2005年2月期末は123店となっている。なお、2005年11月末日現在、直営店・加盟店合計130店で、出店エリアは東京都が9区(78店)、千葉県が10市(52店)である。

(3) 人材の育成方法、人材の採用方法

人材については、新卒と中途採用の両面で採用している。採用方法は、就職情報誌・新聞の求人広告が中心である。入社後は全員が店舗勤務を経験し、各部門の業務の基礎となる店舗運営を学ぶことになっている。新卒の場合、入社時に集合教育として一般社会人研修を行い、その後3ヶ月間、直営店でOJTを行うことになっている。その間、フランチャイザーであるサンクス本部にて約2週間の座学・店舗実習が行われる。

入社1~2年後に店長に昇格すると、週1回の店長会議が開催され、各店舗の営業数字の発表、各店舗の問題点や商品情報の交換などが人材育成に役立っている。

なお、副店長やパート・アルバイトについても、随時、本部にて会議形式の研修を行っている。

3. 他のメガジーと異なる特徴について

最初から企業化を目指したが、マルチフランチャイジーを目指さず、サンクス1本で株式公開まで発展する戦略をとってきた。そのためには、サンクス本部の提供するノウハウやマニュアルに準拠した店舗運営は勿論であるが、場合によっては、マニュアルにないことも大胆に導入してきた。その結果が、平均日販売62万円という高業績につながっていると考えている。

4. 会社の目指す今後の戦略

コンビニエンスストアは、消費者に”便利さ”を提供していく場と考えている。そのためには、消費者が求める”便利さ”とは何かということを常に考え、それをベースに常に革新をしていきたいと考えている。つまり、営業時間の長さや、日常生活に必要な品物が一応揃っている物販提供だけの店ではなく、日常サービスの提供を行い、「コンビニを越えたコンビニ」を目指している。

具体的には、”ファーストエイド24事業”という名称で、お客様が何時でも、必要な時に、必要なサービスが受けられるという事業を強化していく方針である。現在、一部の店舗に併設して、クリーニングの24時間受付、1000円理容、マッサージ、ふとん丸洗サービス等の事業を運営している。今後、サービス内容は、さらに増やす方向である。また、品川埠頭店のように居住人口2人という、まさに陸の孤島と呼ぶにふさわしく、他のCVSチェーンでは見向きもしなかった立地にも出店し、好成績を収めている。常に柔軟な発想を持ち、潜在需要を顕在化するという「立地創造型」出店も当社の成長の基になった重要な戦略であり、今後も続けていく考えである。

6. チタカ・インターナショナル・フーズ(株)

所在地	愛知県西春日井郡西春町沖30		
代表者	角 日出夫	資本金	7億2千万円
創業	1947年3月	FC加盟1号店開業時期	1972年11月
年間売上高	199億円	フランチャイジー部門売上	49億円
従業員数	530名、パート・アルバイト3,400名		
事業エリア	愛知県、岐阜県、静岡県、神奈川県、東京都、千葉県、埼玉県、茨城県、大阪府、京都府、兵庫県		
FC事業内容	ミスタードーナツ11店、ケンタッキー・フライド・チキン33店 ドトールコーヒー2店 合計：46店（2005年3月31日現在）		
FC以外の事業	食品製造販売及び自社ブランドのパステル47店、パステルデザート52店、とんかつ知多家9店、その他外食5店 合計：113店（2005年3月31日現在）		

1. 会社の沿革

(1) 会社の歴史

元々の家業である酒類小売業は1902年からであるが、法人化したのが1947年3月であり、この時をもって創業としている。酒類卸売業やビアホール等の事業を手がけたのは現在の取締役創業者であり、現社長は5代目の社長である。1947年3月に名古屋市市中村区に株式会社エスクワイヤを設立。1949年に知多加実業株式会社に社名変更。その後組織変更を繰り返して、1980年に現在の「チタカ・インターナショナル・フーズ株式会社」となった。

(2) 社長の経歴

明治大学卒業後、新日鉄釜石に入社。日本代表としても活躍したラグーマンである。夫人の実家がチタカであったため、請われてチタカ・インターナショナル・フーズに入社。入社と同時に「とんかつ知多家」の拡大を命ぜられ、一時は直営・加盟店合わせて33店舗のチェーン店まで拡大した。1998年4月社長に就任し、現在に至る。

(3) フランチャイズ加盟を考えた理由

外食業への参入の歴史は早かったが、システム的なものではなかった。当時の社長がアメリカを見学して、外食業がシステムとして運営されているのを見て、これを自社の外食業に導入しようと考えた。従業員への理解・浸透を考え、また仕組みから変えるためにはフランチャイズに加盟するのが一番早いと考え、1972年にミスタードーナツの加盟店契約を締結した。外食事業の経験を豊富に持つ当社が、フランチャイズの仕組みを導入することにより、自社の既存外食業の近代化にも役立ったと考えている。

(4) 最初に加盟したチェーンの選択理由

本格的フランチャイズチェーンの中で、最初にフランチャイズ加盟を募集したのがミスタードーナツであり、これを選択した。本部のダスキンの経営理念にも同意できるものがあった。

(5) 第2（以降）のブランドが必要と感じた理由

旺盛な事業拡大意欲があり、その結果、次々とフランチャイズ本部と契約を締結した。過去からの契約先としては、次のように多数の本部がある。

日本シェーキーズ、日本ケンタッキー・フライド・チキン、ロイヤルと合弁会社設立、小僧寿し本部、イタリアントマト、つぼ八、ドトールコーヒー

(6) 第2（以降）のブランドを選択した理由

これらチェーンの中で、契約を継続したのはミスタードーナツ、KFC、ドトールコーヒーの3ブランドになる。3ブランド以外はすべて契約を打ち切っている。3ブランドが残った理由は、NO1ブランド、あるいはオンリーワンブランドを選択したということである。逆に個人加盟店が多いフランチャイズはチタカの目指す方向と違うものがあり、解約に至った。

2. メガフランチャイジーとして成功した理由

(1) 成功要因

まず当社の優れている点は、人材育成の体系的および組織的な取り組みである。「チタカ・デベロップメント・プログラム」という入社前から部長に至るまでの研修コースが体系的に構築されている点が最大の成功要因である。

第2点は、大きな要因はフランチャイズ契約を多数本部と締結しながら、最終的には3本部に絞り込んで、自社の社風と合う本部のみと契約していることである。多数のブランドと契約解消しているが、そのブランドを多数展開していても、社風に合わなかったり、時流に遅れたりしたと判断した時は、惜しげもなく、またいさぎよく撤退している。換言すれば、ナンバーワンブランド、オンリーワンブランド以外は一切契約を解消している。

第3点は徹底したドミナント戦略である。フランチャイズ展開する店舗はすべて愛知県、岐阜県、静岡県の3県である。

第4点は、本部の指導は素直に聞いたことが成功の要因といえるだろう。その背景として、基本的に外食は素人(本業は酒類卸売業)であったので、フランチャイズ加盟は外食のシステムを社内に導入することを目的としたためという理由がある。従って、同じ意味であるが、マニュアルは必ず守るという徹底力はピカイチのフランチャイジーであるとの自負がある。

第5点は単に売上高を目標にはしないことが挙げられる。例えば、KFCのチャンプス・チェック(消費者モニターによるチェック)で必ず一定以上の点数を取ることを目標にした点である。要するにプロセス管理がしっかりしておれば必ず売上高は上がるという論理である。

(2) 年度別加盟店の増減の歴史

自社業態及びフランチャイザーとの加盟解消が実に多い。単なる店舗の増加、撤退ではなく、フランチャイザーとの契約解消の歴史をたどった方が理解しやすい。ロイヤルとは合弁を解消、イタリアントマト、小僧寿し、つぼ八、日本シェーキーズとは契約を解除した。

結局、8フランチャイザーと契約して、それぞれ多数店舗を展開しながら、現在は3本部に絞り込んでいる。このようなダイナミックな展開ができたのは、やはり自社業態のパスタ&デザート「パステル」を約100店、中部、関東、関西に展開して130億円の売上高を作ったこと、特に「なめらかプリン」を中心とするカップデザートを60億円売る力を持ったためであろう。

(3) 人材教育及び人材の採用方法

人材教育については前述の通りである。人材採用は大学新卒の採用が中心で、毎年60名程度を採用。

(4) 業種選択の基準

社名が「チタカ・インターナショナル・フーズ(株)」であるように、外食業及び食品製造業に徹している。アメリカにも「ベニハナ・オブ・トウキョウ」を1店経営している。自社事業として食品製造販売を行い、内容はカレー、ソース、ドレッシングなどのオリジナルブランド展開、缶詰、レトルト食品の製造販売であり、事業領域は外食というよりも「食関連」と定義した方が正しいであろう。

3. 他のメガフランチャイジーとの異なる特徴について

最大の特徴は、メガフランチャイジーの自社業態の開発は難しいと言われ中で、自社直営の「パステル」を大成功(店舗数はパステル、パステルデザート合計で99店、売上高130億円)させたことであろう。

4. 今後の会社の目指す方向

メガフランチャイジーとして、更に拡大する方向ではない。むしろ、自社業態の拡大に強い意欲を示している。しかし、フランチャイズ部門を廃止することは無い。会社が危機状態に陥ったとき、フランチャイズ部門の安定的な利益が会社を支えたのは事実である。

「パステル」については全国チェーンに育成して、200店舗まで広げることを視野に入れている。アジアにも「パステル」ブランドで進出したいと考えている。KFCやミスタードーナツと「パステル」のコラボレーションも図っている。フランチャイザーの承認を取って、駐車場の一部に10坪の「パステル」を3ヶ所展開しており、それぞれ業績向上につながっている。これは駐車場が広くないとできないので、自ずから限界はあるが、立地によっては今後も出店したいと考えている。

また、人事・教育については「ヒューマン・リソース・マネジメント」を理念とし、実行していきたい。

7. ㈱トップカルチャー

所在地	新潟市小針4-9-1		
代表者	清水 秀雄	資本金	13億7905万円
創業	1986年12月	FC加盟1号店開業時期	1987年5月
年間売上高	208億9800万円	フランチャイジー部門売上	83億3900万円
従業員数	正社員232人、パート・アルバイト458人（週40時間換算）		
事業エリア	新潟26店舗、長野14店舗、群馬5店舗、埼玉2店舗、東京4店舗、 神奈川4店舗 合計55店舗（2005年10月末現在）		
FC事業内容	TSUTAYA 55店舗		
FC以外の事業	書籍、文具バラエティの販売。その他子会社で中古書籍の販売店「トップブックス」を3店舗運営している。		

1. 会社の沿革

(1) 会社の歴史

1986年12月、新潟市女池に資本金1,000万円で設立。1987年5月、カルチャア・コンビニエンス・クラブ(株)（以下、「CCC」とフランチャイズ契約締結。蔦屋書店県庁前店（現女池インター店）を300坪の複合店舗としてオープン。2005年10月末の店舗数は50店舗となっている。

店舗名は、蔦屋書店、峰弥書店、TSUTAYAの3ブランドで展開している。蔦屋書店、峰弥書店は主力事業の書籍販売店にレンタルのTSUTAYAを併設していることから、この名称で営業している。本部のCCCが屋号の名称に縛りをかけなかったことと、レンタル事業より書籍や文具の売上構成比が高いことでこれら名称を使い分けている。CCCが今後の中核と位置づける次世代型TSUTAYAのMPS（マルチパッケージストア）は当社のビジネスモデルが原型となっている。

売上高に占めるフランチャイジーとして経営しているレンタル事業は約40%で、独自に展開する書籍販売等のシェアの方が大きい。

2000年に株式を店頭公開、2001年東証二部上場、2005年には東証一部に上場した。なお、連結子会社である中古書籍販売のトップブックス（古本市場トップブックス）を3店舗展開している。

(2) 社長の経歴

昭和29年生まれ。実兄が社長を勤める㈱ひらせいホームセンター入社後、自ら1986年12月に㈱トップカルチャーを設立。2000年10月、中古書籍販売のトップブックスを設立し代表取締役社長。カルチャア・コンビニエンス・クラブ(株)社外取締役就任。その他(株)アルビレックス新潟社外取締役、(株)新潟スポーツプロモーション社外取締役なども勤めている。

(3) フランチャイズ加盟を考えた理由

元々、㈱ひらせいホームセンターがCCCとフランチャイズ契約を結び、TSUTAYA 事業を展開していた。しかし、ホームセンター事業と併せて展開することに限界を感じたため、新たに㈱トップカルチャーを設立してCCC とフランチャイズ契約を結んだ。フランチャイズ加盟の理由はレンタル事業や顧客の情報管理に関するノウハウを習得することが主たる目的である。これらを自前で構築することは相当な時間とコストがかかると考えている。

(4) 最初に加盟した本部の選択理由

いくつかのチェーンの中からCCCを選択したのではなく、TSUTAYA 事業を行うためにCCCとフランチャイズ契約を結んだ。他の業種のチェーン加盟を検討したり、CCC以外の同業種チェーンを検討したことも一切なかった。

(5) 第2（以降）のブランドが必要と感じた理由

同一本部が展開するのであるから第2ブランドとは言えないかもしれないが、2005年、CCCが展開する”TSUTAYA BOOK NETWORK”（TBN）チェーンに加盟した。TBNへの加盟により、出版社や書籍取次ぎ会社に対する交渉力の強化やTSUTAYA グループ全体での大規模な書籍プロモーションおよび音楽、映像ソフトと連携したプロモーションの実施などが可能となると考えている。

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

飲食や小売のフランチャイズ加盟店がマルチ化としてTSUTAYA チェーンに加盟し、結果的に失敗するケースを耳にするが、当社はこの事業の専業である。社内の経営資源をすべてこの事業に投下し全力投球をしているから、業績が順調に推移しているのだと思う。今後も他のチェーンに加盟する予定はない。当社の店舗は書籍、文具バラエティの販売とフランチャイズ加盟店としてのTSUTAYA 事業で、エンターテインメント性が高い複合店舗である。複合することで相乗効果を発揮している。

(2) 年度別加盟店増加（もしくは撤退）の歴史

1986年に1号店のオープン以来、継続的に店舗数を増やしている。撤退店舗は統合による閉鎖はあるが、営業不振による撤退はない。当社の店舗は地域の文化の発信地と考えているため、多少の赤字でも撤退はできない。

出店戦略としては、拠点の新潟県内が中心であるが、現在の県内店舗は25店舗でこれ以上の出店余地はあまりなく、飽和状態に近い。1996年に初めて長野県の諏訪に出店し、現在、長野県内に14店舗を展開している。その後、2002年には神奈川県厚木市に、関東地方での1号店を出店した。2003年には東京都下の多摩市や、群馬県にも出店、2005年には埼玉県に2店舗出店している。最近の実績としては、2004年に5店舗（群馬・大田、群馬・伊勢崎茂呂、群馬・伊勢崎安堀、東京・八王子、東京・府中）、2005年に3店舗（群馬・前橋吉岡、埼玉・熊谷、埼玉・深谷）をオープンさせている。

(3) 人材の育成方法、人材の採用方法

社内に優秀な人材が育ってきたかといえば、残念ながら必ずしもそうはいえない状況にある。新潟という地方都市にあるため、優秀な人材を集めにくい環境にある。しかし、株式を上場したことで企業名がある程度社会的に認知され、最近では人材が集めやすくなりつつある。人材の採用については、7割が新卒者の定期採用で3割が中途採用となっている。中途採用のうち、その約3割がアルバイトからの登用である。社内では新卒者と中途採用とを全く差別せず、学歴も評価の対象にならない。

社内に欲しい人材は単なるサラリーマン社員ではなく、何事にも挑戦し、次の社長になりたいといった事業意欲が高い人材である。人材の育成方法としては、フランチャイズ加盟店によくあるように本部に依存することはなく、すべて社内で実施している。社外役員に慶応大学のビジネススクールの教授を迎え、グループ形式で国内外の先端的流通業の事例研究など、マーケティングを中心とした勉強会を行っている。

3. 他のメガジーと異なる特徴について

当社には「地域で信頼される企業」という理念があり、新潟の文化性を高めるということで貢献したい。こうした理念は他のメガフランチャイズ企業とは異なっているのではないかと思う。当社は新潟のスポーツ振興などにも貢献をしている。店舗での取り組みとしては、採算度外視で児童書を中心としたキッズコーナーを設けている。将来を担う子どもたちにたくさん本を読んでもらいたいという願いからである。かつて新潟県の家計消費に占める書籍の年間購買額は、東京に比べて一人当たりで約3000円低かったが、当社が県内で多店化した結果、ほぼ同水準に増加した。この意味でも、当社は地域での文化性向上の役割を果たしていると自負している。

4. 会社の目指す今後の戦略

「チェーンを脱退して独自ブランドで展開すべき」との意見もあるが、引き続きCCCとは戦略的パートナーとして提携関係を続けていく。資本面でも、2005年10月CCCを割当先とする総額12億円の第三者割当増資を実施した。

中期成長ビジョンとして3年後の2008年10月期に、堅実な目標として店舗数80、売上高500億円、経常利益30億円、最大目標としては店舗数104、売上高600億円、経常利益40億円を掲げている。

今後のターゲット層としては、「おじいちゃん・おばあちゃん」世代もこれまで以上に顧客に取り込んでいきたいと考えている。高齢化がハイペースで進む中、高齢者層は今後有望なターゲットと考えている。そのためには、年齢に関係なく幅広い年代のお客様が存分に楽しめる店作りをしていく。

出店エリアについては、新潟県内に出店余地がなく関東地方を中心に店舗数を増やすことを考えている。2006年は新設店舗6店舗の出店と東京、神奈川のCCC直営店13店舗を買収し、合計26店舗出店予定である。書籍や文具との複合化で魅力ある店づくりをしていきたいと考えている。

8. (株)ヌマニウコーポレーション

所在地	栃木県真岡市並木町3-26		
代表者	沼生 進	資本金	3億110万円
創業	1945年11月	FC加盟1号店開業時期	1995年9月
年間売上高(平成17年3月決算)	44億8,500万円	フランチャイジー部門売上	約40億円
従業員数	正社員135人、パート・アルバイト289人(2005年7月現在)		
事業エリア	栃木県、群馬県、茨城県、埼玉県、千葉県		
FC事業内容	ハードオフ26店舗、オフハウス14店舗、ブックオフ11店舗、ガレージオフ2店舗、ホビーオフ1店舗、その他オフハウスのエリア フランチャイザーとして加盟店12店 合計;54店舗(2005年11月末現在)		
FC以外の事業	ペットショップ1店舗、ジャンク館1店舗		

1. 会社の沿革

(1) 会社の歴史

1945年11月、故沼生実氏が栃木県真岡市に個人経営の電気店を開業、1963年8月「有限会社 沼生ラジオ商会」、1958年7月「有限会社沼生テレビ」に、1976年5月「株式会社ヌマニウ」に組織変更を行い、家電量販店「デンキのヌマニウ」を北関東に店舗展開している。1986年6月、本部機構を栃木県真岡市から栃木県石橋町(現在地)に移転した。2000年4月「株式会社ヌマニウコーポレーション」に商号変更、2005年1月、(株)ヌマニウ・イーストと(株)ヌマニウ・ウエストを100%現物出資で設立し、これに伴い本社はホールディングカンパニーとなる。

1995年、ハードオフコーポレーション、ブックオフコーポレーションの2社とフランチャイズ契約を締結し、家電量販店からリサイクル店へ業態転換を始めた。以後、パソコンやAV機器、楽器、カメラやゲームソフト等あらゆるハードウェアを取り扱うハードオフと、本やDVD、CDなどを扱うブックオフの複合店舗「ハードオフ・ブックオフ」、中古カー用品(オーディオ・パーツ・タイヤ・ドレスアップ用品)を取り扱う「ガレージオフ」、中古玩具や中古キャラクター商品などを扱う「ホビーオフ」をオープンした。なお、ガレージオフ及びホビーオフは共に(株)ハードオフコーポレーションがチェーン本部である。

また、1998年、ブランド品やアクセサリ、婦人&子供衣料品、家具インテリア、家電、生活雑貨、スポーツ用品など扱う新業態「オフハウス」をハードオフコーポレーションと共同開発し、オフハウスのエリア本部事業も開始した。

なお、1994年、直営のペット及びペット関連用品の店「ペットマート東松山店」を埼玉県東松山市にオープンしている。

(2)社長の経歴

1973年上智大学経済学部卒業。1975年に株式会社ヌマニウに入社し、1995年に同社の代表取締役社長に就任し、現在に至る。

(3)フランチャイズ加盟を考えた理由

家電販売事業のリストラクチャリングの一環としてフランチャイズ加盟を考えた。

(4)最初に加盟したチェーンの選択理由

フランチャイザー社長の人物と経営理念に感銘したことが第一の理由である。

地球環境問題がクローズアップされている中、省エネルギー・省資源対策としてのリユース・リサイクルが、いま注目を浴びている。また、家電リサイクル法の施行、資源有効利用促進法(略称：個人パソコン法)の改正施行など、リユース・リサイクルの重要性は国家的課題となり、消費者の意識も大きく変わってきている。このような社会環境の変化の中で、当社は家電販売業からリサイクルへと軸足をシフト、このコンセプトに合うチェーンであることが前提条件であった。

(5)第2(以降)のブランドが必要と感じた理由

既存店舗(リストラ店)の有効利用と事業内容の充実を図るためである。

(6)第2(以降)のブランドを選択した理由

ハードオフコーポレーションに奨められ、ブックオフコーポレーションとも契約をした。

ブックオフはハードオフと同様、リユース・リサイクル事業であり、ハードオフとブックオフを併設することでリユース・リサイクルという専門性が高まり、シナジー効果が期待できるものと考えた。ガレージオフ及びホビーオフへの加盟、オフハウスの業態開発も同じ考えからである。

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

従来の家電量販店を多店舗展開してきた人材と店舗を、新事業にそのまま活かせたことが大きい。そして、ハードオフとブックオフ本部のシステムを100%信頼し、マニュアルや指導を忠実に実行したことも成功要因だろう。また、金融機関への頻繁かつ適切な報告により、高い信頼が得られた事も大きかった。

新規出店は売上ではなく効率を最重視して行なっている。主力のハードオフ・オフハウス事業についていえば、製造・販売業という認識で運営している。つまり、原材料は客から仕入れる中古パソコン・オーディオ・家電品などで、その中古品に手を加えて再生し、新品と同じように大切に販売している。こうした姿勢が顧客から支持を受けているのだと思う。

(2)年度別加盟店増加(もしくは撤退)の歴史

1995年9月、ハードオフ及びブックオフ複合店オープン。その後、ハードオフコーポレーションと共同開発したオフハウス事業を開始、ハードオフを本部とガレージオフ事業、ホビーオフ事業にも参

入。立地条件を考慮した最適な業態ミックスを実行しながら積極的に展開し、それぞれの店舗数はハードオフ 26 店舗、オフハウス 14 店舗、ブックオフ 11 店舗、ガレージオフ 2 店舗、ホビーオフ 1 店舗（2005 年 11 月末現在）となっている。ただし、当社の店舗では、これらの業態を複合的に展開しているため、個々ブランドの店舗数合計が当社の店舗数合計を意味しない。

（3）人材の育成方法、人材の採用方法

人材育成については、本部が行なう研修は積極的に活用している。ただし、ブックオフはマニュアルが充実していることから、フランチャイザーが会議や研修をしなくてもよいようになっている。

他に自社独自の研修を年 1～2 回実施している。2004 年度からパートの戦力化のため、パートリーダー格の 30 名参加させる一泊二日の研修（年 1 回）をスタートさせた。また、2005 年度からは、一泊二日の店長研修を開始した。研修の目的は、モチベーションアップ、社長の考え・想いの共有化を図ることが中心である。その他、フランチャイザーのシステムを忠実に実行することを徹底するよう指導している。

人材の採用は、新卒および中途採用の併用としている。採用方法は、就職説明会、栃木県企業ガイダンス、ホームページ、実績のある大学等へ求人募集活動を行なっている。パート・アルバイトに対しては、正社員登用制度（パート→準社員→社員）やパートのキャリアパスプランを設けている。パート・アルバイトの待遇については、店長が 7 段階評価して時間給に反映させ、各パートが自らレベルアップを図るために動機付けにしている。

（4）業種選択の基準

”リサイクル事業”という当社のコンセプトに適合していることが前提条件である。

（5）フランチャイズ本部選択の基準

本部選択は①社長の人物像、②経営理念への共感、③その業態の将来性を重視している。

3. 他のメガジエと異なる特徴について

リサイクルを通じて循環型経済社会に貢献するという理念から、リサイクルに特化した複合的な店舗展開をしていることが最大の特徴だろう。常に新しい店づくり、品揃えを考え続けている。取扱商品は極めて幅広く、すべての店舗で買い取り・販売を行っている。

また、オフハウスにおいては、店舗ブランド力を高めるため海外買い付けを行っている。

4. 会社の目指す今後の戦略

5 年後に、P/L、B/S を適正に戻し、いつでも上場できる体制に持ってゆく。10 年後には、経常利益率、流動比率、自己資本比率、固定長期適合率、ROE、ROA など総合効率日本一を目指す。また、今後 5 年間の出店計画は現在の 1.5 倍、20 店～30 店を目指し、その後は他業種・業態も検討したいと考えている。

9. (株) マクシス

所在地	東京都新宿区西新宿 6-5-1 新宿アイランドタワー 26F		
代表者	箕輪 友行	資本金	3,000 万円
創業	1985 年	FC加盟 1 号店開業時期	1988 年 9 月
年間売上高	20 億 5,000 万円	フランチャイジー部門売上高	20 億円
従業員数	正社員 50 名、パート・アルバイト・講師 700 名		
事業エリア	東京都、山梨県、埼玉県、静岡県、愛知県		
FC事業内容	明光義塾 38 教室		
FC以外の事業	エステ事業 1 店 (独自ブランド)		

1. 会社の沿革

(1) 会社の歴史

1989 年 4 月、現社長の箕輪友行氏が明光義塾の加盟店 1 教室の時代に有限会社ミノワコーポレーションを設立し、1993 年に株式会社マクシスに改組して、現在に至っている。

(2) 社長の経歴

父親の病氣と住宅ローンの支払いのため、大学を中退して 1983 年に飲食店店長として勤務したが、到底店長では必要金額がもらえず、かつ独立志向も強かったため 2 年後の 1985 年 (24 歳) で、飲食店で独立した。3 年間頑張ったが、業績不振で 1988 年に廃業した。当時はバブルの時代であり、店舗跡地を新興の弁当チェーンに高額で売却できた 900 万円を手にして、借金の返済に充てるか、新しい事業を起すか悩んだ末、新事業に乗り出すことにした。

(3) フランチャイズ加盟を考えた理由

新しいビジネスを自分で構築するには、時間もお金もなく、フランチャイズ加盟する以外に方法は無かったというのが現実である。

(4) 最初に加盟したチェーンの選択理由

1988 年と言えばバブルの頂点の時代だったので店舗賃借費用も高額であり、1 千万円程度の金額でフランチャイズ加盟するには学習塾という選択肢しかなかった。当時、学習塾のフランチャイズは関塾、一橋ゼミナール (現在の IE とは別法人)、明光義塾の 3 社程度しかなかった。その中で明光義塾を選択したのは、本部社員の対応が 3 社の中で一番よく、正に” 勘で ” 決めたのが正直な理由である。トップの渡辺社長の面談もせずに決定した。勘が正しかったと思っている。

(5) 第 2 (以降) のブランドを必要と感じなかった理由

勿論、学習塾以外のフランチャイズを検討しなかった訳ではないが、学習塾ほど収益性の高いビジネスはなく、17 年間フランチャイズは明光義塾のみの展開となった。

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

加盟した頃(1988年)、明光義塾加盟店は既に100教室以上あった。学習塾を経営して驚いたことは、母親が頭を下げて、毎月の月謝を払いに来てくれることであった。2ヶ月で損益分岐点を超え、半年後には年間の売上高の見込みを付けることが可能になった。

2年間は1教室で頑張ったが、3年目より教室数を増やし始めた。現在、明光義塾には500名以上のオーナーがいるが、生徒数、売上高、1教室当り生徒数、1教室当り売上高は7年連続トップの成績を続けている。

すべて17年間の積み重ねの結果であると考えているが、最初の2年間は徹底的に本部の指導通りに実行した。3年目以降は、明光義塾の中で成功しているオーナーの教室を回り、優れた点を自社の教室に導入することを実行した。自分はこの事業に生活が掛かっていたため、人一倍執着心が強く、新教室をオープンすると本部のスーパーバイザーの支援を受けることができるが、断って自社で開発したオリジナルなノウハウを駆使した。

成功要因を聞かれれば、人材の育成に心がけ、人材の育成を待って教室をゆっくりと増加し続けたことが、大きな要因である。現在は明光義塾に加盟して3~4年経過したオーナーを教える立場になった。また全国7地区に分かれたオーナー会に呼ばれて、講演を依頼される機会も増加した。しかし、10年間は失敗の連続であり、教室長が講師と組んで反乱を起こし、別の学習塾を開設する等様々な事件があった。

(2) 年度別加盟店増加の歴史

現在の合計教室数は38教室であり、創業の1988年から2005年間の新規開業数は次の通りである。なお、この間、唯の1教室も撤退したこともないし、赤字に転落した年もない。このように着実に毎年増加を続けているのは、人材育成と教室数の増加が無理なく調和したからである。

88年：1教室、90年：2教室、91年：1教室、92年：1教室、93年：3教室、94年：2教室、
95年：1教室、96年：2教室、97年：1教室、98年：2教室、99年：1教室、00年：5教室
01年：4教室、02年：4教室、03年：4教室、04年：2教室、05年：3教室
05年に愛知県で明光義塾11教室をM&Aし、現在は合計50教室を運営している。

(3) 人材の育成、人材の採用方法

教室長に任命するためには、まずフランチャイザーの室長研修を受講しなければならない。その研修が終了したら、自社研修として「何のために仕事をするのか」「何のために塾をやるのか」等を教える。OJTを専任で担当するマネージャーも1名配置している。当然退社していく人もいるので、常に余裕を持った人員配置を行っている。

加盟店のなかには独自の企業文化が作れない会社もあるが、それでは独自色が発揮できない。習塾を展開するのに相応しい企業文化の育成に努力してきた。その結果、例えば夏期講習の生徒数で明光

義塾加盟教室トップ20教室は、毎年、当社が独占するような状態である。しかも、その教室長は入社して間もない人達であり、正に企業文化のお陰と思っている。

また、教室長をサービス業（例えばホテル等）の人材育成会社に送り込み、サービス業の専門的知識と技能を身に付けさせる教育も行っている。

3. 他のメガジーと異なる特徴について

明光義塾1本に絞り込んだフランチャイジーである点が大きな特徴である。17年間には色々な仕事をやってきたが、明光義塾の収益性に勝る事業はなかった。1ブランドに絞り込んでフランチャイズ展開をしたため、フランチャイザーが持つノウハウ以上のノウハウを蓄積できたと考えている。

4. 会社の目指す今後の戦略

学習塾にとって、少子化の影響は避けて通れない問題である。現在は、少子化による生徒数の減少よりも、1人の子供に沢山の教育費を掛けて、優れた高校、大学に進学させたいと思う親の気持ちが強い。しかし、5年後を考えると、塾は下り坂と考えるべきである。

当社としては、明光義塾の教室を更に増加させることが基本であるが、他の事業や新商品の開発もやりたいと考えている。フランチャイジーが開発した塾関連の新商品を本部に買ってもらう可能性もある。それが塾関連でなければ、自社展開をすることもあり得るだろう。

少子化で困るのは学習塾のみではない。学習塾に掛ける費用以前に、被服、外食、光熱費を削って、最後に削るのが学習塾であると考えている。

考えてみれば、家庭教師、個別指導という言葉は、昔はなかった。新しい4文字熟語に相当する新業態、新商品を開発すれば大成功するであろう。だが、英語教室、パソコン塾、幼児教育、eラーニング、通信教育等、学習塾関連で様々な試みが行われたが、いずれも成功していないのが現状である。

フランチャイザーとしては新業態、新商品を開発しないと5年後、10年後の展望が生まれない。フランチャイザーとしてミクロに見るならば、教室を増加させたり、保護者に接する方法を考えたり、話し方を考えれば、まだまだ伸びる余地はあるが、マクロに見るならば、1人の子供に掛ける教育費を何時までも楽観的に考えることはできない。今後、学習塾業界がこれまでのようなペースで成長が続くとはことは考えにくい。

フランチャイジーという立場で考えるならば、新しいビジネスへの参加、他フランチャイズへの加盟等、色々な方法が残っている。事業というものを「お客様のために経営する」と考えるならば、学習塾も外食業もサービス業も同じことだと認識している。いずれの業種・業態であっても、お客様に満足していただけるような対応ができていれば、成功するものであると考えている。要するにホスピタリティの精神が生きていれば、いかなる事業をやっても成功する。

なお、独自ブランドのW a k W a k e（脱毛専門サロン）は好調につき、多店舗の予定である。

10. (株) マンツーマンアカデミー

所在地	千葉県旭市ニ 1394-15 マンツーマンアカデミービル5F		
代表者	伊藤 和則	資本金	1,000万円
創業	1987年9月	FC加盟1号店開業時期	1988年5月
年間売上高	約12億円	フランチャイジー部門売上	約11億円
従業員数	正社員80人、パート・アルバイト・講師400人		
事業エリア	千葉県、茨城県、福島県、2006年に秋田県進出予定		
フランチャイズ事業内容	IE一橋学院(44校)、東京情報処理学院(2校)、東進衛星予備校(1校) (2005年10月現在)		
フランチャイズ以外の事業	アブロック英語道場、マンツーマンネットスクール、パワー学習システム、宿題塾、コインランドリー等		

1. 会社の沿革

(1) 会社の歴史

1987年9月、大手食品メーカーに19年間勤務した後、独立した伊藤和則社長が、出身地の千葉県旭市にて、1988年5月、(株)マンツーマンアカデミーを設立し、A塾にフランチャイズ加盟して、旭校をスタートした。1989年春には同時に4校をオープン。その後、1年間に11校を開校、以後学習塾では撤退なしに、44校まで拡大している。なお、2002年にA塾との契約終了とともに、IE一橋学院とフランチャイズ契約を行い、現在に至っている。

一方、開業1年後以降、東進衛星予備校、英会話教室、ワープロコンピュータ学院、エステティックサロン、観葉植物のリース業、オフィス等へのレギュラーコーヒー販売、はんこ屋等を全てフランチャイズ加盟にて開業した。学習塾と縁が薄い事業は、ほとんど7年以内のうちに撤退。以後、はんこ屋、ハウスクリーニング以外は、学習塾を中心にフランチャイズ加盟店として事業を拡大している。

(2) 社長の経歴

昭和19年生まれ。24歳で入社した大手食品メーカーで営業職に就き、アメリカや中国などの諸外国に醤油や食品、食品プラントを売り込んだりした後、勤務先が落語家の林家木久蔵師匠のブランドで「木久ちゃんラーメンフランチャイズ」を展開した際にフランチャイズ本部の常務取締役を兼任し、部下を200人以上従え、精力的に働いた。

1987年に43歳で独立。多数の部下がいたサラリーマン時代に比べると、独立の際は、伊藤社長一人でのスタートだった。当初から複数事業を保有することを目指していたが、当初は人材に苦勞した。しかし、伊藤社長を慕って人材も集い、複数の事業展開も早い時期に始めることができた。

(3) フランチャイズ加盟を考えた理由

事業開始にあたって一番最初に行ったことは、様々な業界紙や雑誌などを読み、今一番伸びている

元気な業界は何かを研究、そして、良い業界には片っ端から○印をつけ、その中で最初に始めたのが、学習塾A塾の経営だった。前職の食品業を行う予定はなく、新たに苦勞してノウハウを取得するまでの時間が惜しいこと、事業展開スピードに優れていることからフランチャイズという手段を選択した。

(4) 最初に加盟したチェーンの選択理由

学習塾を始めるにあたり、千葉県旭市と似た環境の群馬県フランチャイズオーナーを訪ね、「中教室型で講義形式の塾を展開しても生徒が集まらなければ苦勞する。従って、個別指導が効率は良いだろう」とアドバイスをいただいた。そこで、当時「講師1人対生徒3人」の個別塾の展開でNO1だったAJ塾と契約した。当初はフランチャイザーから「人口3万人の過疎地ではビジネスが成り立たない」と反対されたが、「競争相手が存在せず、講師がいないところでも、ビジネスになりうる需要は存在し、生徒も集まるのではないか」との信念と反論により、フランチャイザーを説得し、教室開設に至った。

(5) 第2（以降）のブランドが必要と感じた理由

人材も集まり、給料を支払う必要性から、ひとつの事業では限界を感じ、また、事業リスク分散が必要との認識から複数事業展開を考えた。ヒットした学習塾は、今後成長が期待できるが、少子化時代到来もあり、学習塾経営だけでは不安が大きかった。現在も業種には関係なく、新ビジネスに対するチャレンジ精神は絶やしていない。

(6) 第2（以降）のブランドを選択した理由

候補フランチャイズの既存加盟店オーナーからの評価を参考にした。

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

競争相手が少なかった過疎地である千葉県旭市での地域密着展開をしたことが、成功要因であろう。また、過疎地において同一ブランド学習塾の複数校展開がテリトリー権の問題から困難となったとき、市場の大きい中央への進出ではなく、茨城県、福島県と北の方へと学習塾を展開していったことも成功要因のひとつであろう。

しかし、大学生などの講師も集まらなかったため、講師をどう集めるかが問題であり苦勞したが、大学生にこだわらず、主婦や社会人等幅広い層から講師を選抜した。また、そのように行うしかなく、ビジネスとはギャップを埋めることだと学んだ。

業種業態にこだわらず、当初は複数事業を展開した後に、一番伸びた学習塾に事業展開を集中させ、伸ばすところを伸ばし、撤退すべきところは撤退した決断力も大きいと思っている。

(2) 年度別加盟店増加（もしくは撤退）の歴史

1988年5月の創業校以降、翌春に4校を同時開校、その後1年間に11校を開校させ、以後学習塾では、立地移転はあるものの撤退なく2005年10月までに44校と拡大、2006年には秋田県への同時3校

オープンの手配である。

だが、茨城県、福島県と北の方へと出店エリア拡大に伴い、既存店管理が難しくなり、パソコンスクールや大学受験進学塾など学習塾に縁の強い事業で同一エリアにおける複数事業の展開を行っていたが、学習塾と比較すると収益性が低いため、随時撤退を行った。撤退ではないが、2002年にA塾とのフランチャイズ契約終了とともに、I E一橋学院(現、スクールI E)とフランチャイズ契約、一斉に同学院へと転換を図ったが、1校も撤退することなく順調に拡大をして成功を収めている。

(3) 人材の育成方法、人材の採用方法

昇進や昇格は、性別に関係なく、業績での数値管理制度であり、中小企業にありがちな人情による昇進昇格等の曖昧性を省いている。ボーナス額も担当事業の利益成績によって計数的に算出している。このように明確な査定基準をもとに実行されるため、昇進昇格やボーナスなどに関する従業員のクレームは、今までに1回もなく、完全な目標管理制度となっている。

入社2～3ヶ月間は見習いとして、売上や生徒数などの業績の良い教室で業務経験をさせて、以後は、配属先の室長となる。部門別にブロック長会議、課長会議を開催。その他に、内部での研修会、外部への講習会の参加等による人材育成を行っている。

人材採用は、採用業者、雑誌、新聞、求人折込広告などの手段が主であるが、新卒に関しては、現在、京都や北海道からも採用している。

(4) 業種選択の基準

業種にはこだわらず、今後もいろいろな事業を行っていくことを検討している。

(5) フランチャイズ本部選択の基準

候補フランチャイズの加盟店からの評価に重点を置く。利害関係が少なく本音で話してくれ、貴重な意見を頂ける場合が多いので、距離的に本部や千葉県旭市から離れた加盟店へ行くことにしている。

3. 他のメガジーと異なる特徴について

まず、設立当初から複数フランチャイズへ加盟し多角化企業であったことが挙げられる。その後、一番の伸びがあった学習塾を主体に企業構築し、学習塾以外の事業撤退決断が早かった。また、前職の関係で、フランチャイズの長所短所をよく理解し、事業成長性を重視したこと、あらゆる業種業界を研究した中で成長性を重視、教育産業主体に事業構築を行ったということも特色である。

4. 会社の目指す今後の戦略

店頭公開も検討に入っているが、分社化も念頭にある。また、約700校近いスクールI E加盟店の中で、毎年、教室数、生徒数、利益額のNO1を達成している。これを継続し地区オンリーワンの存在で、安定経営を行っていききたい。2007年の創業20周年を迎えるまでに、各種の夢を達成していきたい。

参考資料

メガフランチャイジーに関する調査票

問1. 貴社の名称等についてご記入下さい。

貴社名			
代表者名	役職名 ()		
所在地	〒		
電話番号		F A X 番号	
ホームページ	http. //www.		
調査票記入者	(役職名 :)		

問2. 貴社のフランチャイズ加盟1号店の開店日はいつですか

年 月

問3. 最初にフランチャイズ加盟を考えた理由はどのようなことですか(○はいくつでも)

1. 事業の多角化のため
2. 本業の衰退をカバーするため
3. 独立・自営をするため
4. 事業成功のスピードを上げるため
5. ノウハウが無かったので、指導を受けるため
6. 遊休資産活用のため
7. 余剰人員活用のため
8. 自社でフランチャイズ展開(本部になる)ことを考えていたのでFC展開手法研究のため
9. その他(具体的に

問4. 最初に加盟したチェーンの選択理由はどのようなことですか(○はいくつでも)

1. 加盟店が繁盛している等、安定したフランチャイズビジネスを行っていた
2. 経営理念がしっかりしていた
3. 経営者の人柄が良かった
4. 交渉担当者や責任者の人柄が良かった
5. 既存加盟店オーナーから薦められた
6. 事業コンセプトが優秀であった
7. 事業コンセプトに将来性があると感じたこと
8. 本部の事業規模が大きかった
9. 未完成のチェーンシステムだが、将来性があると思った
10. 加盟金や保証金が安かったこと
11. ロイヤルティーが安いこと
12. マニュアルが整備されている等、本部のノウハウがしっかりしていること
13. 本部の教育システムや指導体制がしっかりしていること
14. 運営について加盟店の希望が受け入れられる等、自由度が高かったこと
15. その他(具体的に

問5. フランチャイズ加盟第2号店の開店日はいつですか

年 月

問6. 第2番目のブランド(加盟チェーン)の開店日はいつですか

年 月

問7. 第2番目以降のブランド(加盟チェーン)を必要と考えた理由(○はいくつでも)

1. 事業成功のスピードを上げるため
2. 危険分散のため(ひとつのチェーンだけでは、企業環境の変化に対応できなくなる恐れがあるので)
3. 同一商圈の中で、既存店とのバッティングを避けるため
4. 社員増加に伴い、事業拡大の必要性が出てきた
5. 資金面で余裕ができ、新規投資が可能になった
6. 自社でのフランチャイズ展開(本部になる)を考え、FC展開手法研究のため
7. その他(具体的に

問8. 第2番目以降の加盟チェーンの選択理由はどのようなことですか(○はいくつでも)

1. 加盟店が繁盛している等、安定したフランチャイズビジネスを行っていた
2. 経営理念がしっかりしていた
3. 経営者の人柄が良かった
4. 交渉担当者や責任者の人柄が良かった
5. 既存加盟店オーナーから薦められた
6. 事業コンセプトが優秀であった
7. 事業コンセプトに将来性があると感じたこと
8. 本部の事業規模が大きかった
9. 未完成のチェーンシステムだが、将来性があると思った
10. 加盟金や保証金が安かったこと
11. ロイヤルティーが安いこと
12. マニュアルが整備されている等、本部のノウハウがしっかりしていること
13. 本部の教育システムや指導体制がしっかりしていること
14. 運営について加盟店の希望が受け入れられる等、自由度が高かったこと
15. その他(具体的に

問9. 加盟する業種・業態の選択基準で特に重視する点はどのようなことですか(○は上位3つまで)

1. 既存事業のノウハウが活用できると
2. 既存事業との相乗効果があること
3. 投資回収期間が短いこと
4. 投資額が少ないこと
5. 利益額が大きいこと
6. 少人数で運営が可能なこと
7. 小面積で運営が可能なこと
8. 消費者志向にマッチしている等、世の中の流れにマッチしていること
9. その他(具体的に

問10. メガフランチャイジーとして成功した理由(又は成功するための要件)はどのようなことだと考えますか(○はいくつでも)

1. 優秀なチェーンに加盟したこと
2. チェーン本部の指導やマニュアルを守ったこと
3. チェーン本部の指導にこだわらず、独自の工夫やノウハウ開発をしたこと
4. 優秀な従業員を確保できたこと
5. 自社独自の従業員教育システムを持っていること
6. 最初から資金に余裕があったこと
7. 第1号店が成功し、資金的に余裕ができたこと
8. 第1号店は失敗したが、その後の店は成功し、資金的に余裕ができたこと
9. 店舗数拡大またはチェーン数拡大により相乗効果が出たこと
10. 経営者にリーダーシップがあったこと
11. その他(具体的に

裏面もお答え下さい。

問 1 1. 貴社が他のフランチャイジーと異なる特徴はどのようなことがありますか(○はいくつでも)

1. 財務基盤がしっかりしている
2. 経営者が戦略的志向を持っている
3. 最初から拡大を目指していた
4. 優秀な人材がいる
5. その他(具体的に

問 1 2. 現在加盟しているチェーン数と店舗数を業態別にお答えください。

業 態	加盟チェーン数	合計店舗数
飲食	チェーン	店
小売	チェーン	店
サービス	チェーン	店
その他	チェーン	店
合 計		店

問 1 2-2 「その他」の具体的な業態内容をお書き下さい。

問 1 3. 貴社のフランチャイズ加盟と撤退店数を、5年単位の年代別に教えてください。

	1970年以前	1971年 ~1975年	1976年 ~1980年	1981年 ~1985年	1986年 ~1990年	1991年 ~1995年	1995年 ~2000年	2001年以降
開店	店	店	店	店	店	店	店	店
撤退	店	店	店	店	店	店	店	店

問 1 4. 正社員の採用方法はどのようにしていますか(上位3つまでに○)

1. 学卒の定期採用行なっている
2. アルバイトから正社員へ移行制度がある
3. 職業安定所から紹介
4. 新聞広告や求人紙・誌による募集
5. 紹介による採用
6. 店頭・店内のポスター等による募集
7. その他(具体的

問 1 5. 正社員の教育や育成方法はどのようにしていますか(○はいくつでも)

1. 加盟本部の教育システムを活用し、自社で行なう教育が中心である
2. 加盟本部に依頼して教育している
3. 独自の教育システムを持っている
4. その他(具体的に

問 1 6. パート・アルバイトの教育方法はどのようにしていますか(○はいくつでも)

1. 加盟本部の教育システムを活用し、各店舗で行なう教育が中心である
2. 加盟本部に依頼して教育している
3. 独自の教育システムを持っている
4. その他(具体的

問 1 7. 本部から提供・指導されたノウハウ以外に、自社で開発や改善したノウハウがありますか。

1. ある(問 1 7-2、問 1 7-3 もご回答下さい)
2. ない(問 1 8 にお進みください)

問 1 7-2. 自社で開発や改善したノウハウは本部に報告し、共有化していますか。(○はひとつだけ)

1. 本部報告し、本部も積極的に活用している
2. 本部には報告しているが、本部が採用には消極的である
3. 本部には報告してない

問 17-3 自社で開発や改善をしたノウハウはどのようなものですか (〇はいくつでも)

1. 店舗運営に関するもの
2. 新商品やメニューの開発や発掘
3. サービス方法の開発
3. 販売方法や販売促進策の開発
4. 従業員教育の方法
5. 従業員やアルバイト向けのマニュアル開発
6. 複合業態の開発
7. 新しいサプライヤー(メーカーや問屋等の仕入先)の開発
8. その他 (具体的に)

問 18. 今後の事業展開をどのように考えていますか。(〇はひとつだけ)

1. 現在加盟しているチェーンのみの店舗を更に増やしたい
2. 現在加盟しているチェーンの店舗を更に増やすことを中心にするが、新規チェーンに加盟することも考えたい。
3. 新規本部加盟を中心にしたい。(現在加盟チェーンの店舗は増やさない)
4. 当面の間は、店舗数増加はしない。
5. その他 (具体的に)

問 19. 新規チェーン加盟を考えている方に伺致します。加盟したい本部は、どのような業態ですか。(〇はいくつでも)

1. 飲食
2. 小売
3. サービス
4. その他 (具体的に)

問 20. フランチャイズシステムについてどのようにお考えですか (〇はひとつだけ)

1. 本部と加盟店の双方にメリットがある素晴らしいシステムである
2. 加盟者側に人材などの経営資源がある場合は、良いシステムである
3. どちらかといえば、本部に有利なシステムである
4. 本部だけが有利な、あるいは利益を得る、著しく不合理なシステムである

ご協力ありがとうございました。お手数ですが貴社の概要について下記の質問について分かる範囲でお答えいただきますようお願いいたします。

貴社の事業内容	1: フランチャイジー専業 2: フランチャイジーと他業種兼業 ※兼業の場合の売上高割合: フランチャイジー _____ %、その他 _____ %		
資本金	_____ 万円	創 業	_____ 年 _____ 月
前期売上高	全社 _____ 万円 (内、フランチャイズ売上高 _____ 万円)		
従業員数	常勤従業員: 常勤役員 _____ 名、 正社員 _____ 名 パート・アルバイト等: (総数 _____ 名) (週40時間換算 _____ 名)		
事業エリア(店舗所在都道府県)	_____ (店) _____ (店) _____ (店) _____ (店)	_____ (店) _____ (店) _____ (店) _____ (店)	
加盟チェーン及びに店舗数	_____ (店) _____ (店) _____ (店)	_____ (店) _____ (店) _____ (店)	

どうもご協力をありがとうございました。

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てはならない」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、昨年度と同様にフランチャイズ加盟社の内、複数の加盟店を経営する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、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、インタビューやアンケートに応じて頂いたメガフランチャイジー企業の経営者・幹部の皆様に、改めて御礼を申し上げる次第である。また、昨年度に引き続き平成 17 年度も、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 18 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17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18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】

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
