

F C 革 命

—コラボレーション型ビジネスモデルの創造戦略—

原 田 保
奥 村 憲

1. FC ビジネスを巡る動き

日本経済の停滞が続いて久しい。官民の努力にもかかわらず再生のきっかけがつかめずにいる。IT 分野のように一部には将来に期待が持てる分野が存在するものの、多くの産業分野では成長への突破口が見えてこない。こうした状況において、1970年代以降、年々成長を続け注目を集めているビジネスシステムが存在する。それがFCビジネスである。最近ではハンバーガーショップやコンビニエンスストア、ピザの宅配、居酒屋、喫茶店、ファミコンショップ、リフォーム、中古車買い取り、古本等、非常に多くの業種にFCビジネスが導入されている。繁華街や駅前、ロードサイド等あらゆる場所にFC店舗があふれ、もはやFCを抜きにしてリテール分野は語れない。さらに、最近では各種FC支援事業やFC本部を評価する格付けビジネスも誕生する等FCビジネスを巡る環境は大きく変化しつつある。

1.1 FC システムとは

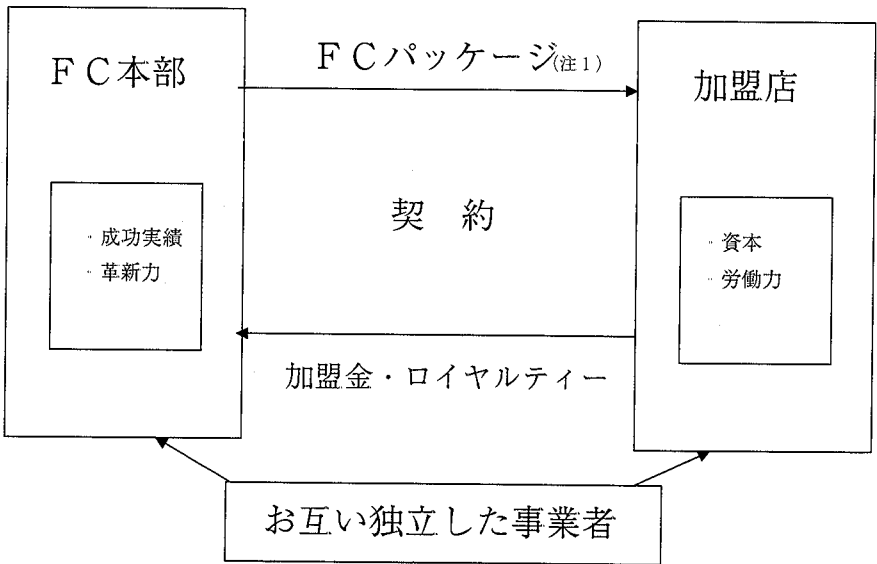
日本フランチャイズチェーン協会によれば、「FCシステムとはFC本部が加盟店と契約を結び、自己の商号・商標等を使用させて同一性のイメージのもとに事業を行う権利を与えると共に、経営に関する指導を行い、場合によっては継続的に加盟店に商材・ノウハウ等を提供し、その対価として加盟店から加盟金・保証金・ロイヤルティー等の金銭を受け取る両者の継続的な関係」と定義

している。より具体的に FC 本部と加盟店の基本的な関係を示すと図表 1-1 のようになる。つまり、FC 本部は商標やノウハウといったものを一体化した FC パッケージ⁽¹⁾を提供し、加盟店はその対価を加盟金やロイヤルティーという形で支払うのである。図を見ても分かるとおり、FC システムは基本的に FC 本部と加盟店という独立した事業者が契約による対等な関係を持つことにより成り立っている。

なお、日本フランチャイズチェーン協会では、FC 成立のポイントとして、1 つの FC 本部と複数の加盟店により構成される、という要件もあげているため、FC 本部と加盟店が 1 体 1 ではチェーンとしては認められないことも付け加えておく。

上記の図や要件から考えると、FC ビジネスとは加盟店による FC 本部への

図表 1-1 FC システムの概要図



(1) フランチャイズパッケージ：日本フランチャイズチェーン協会の定義によると「十分に組み立てられた一連の、あるいは一体としてのプログラムまたはプランであって、詳細によく準備されていて、一組の体系的なサービスとして直ちに提供されるようになっており、一定の価格で販売されるもの」である。

信頼、FC本部による加盟店への信頼、という相互の信頼により生まれたコラボレーションビジネスであることが理解できる。競争の激しい時代においては、お互いの経営資源を有効に活用しあって新しい価値を生み出すコラボレーション経営こそが生き残りのポイントとなるだけに、FCビジネスの他形態に対する優位性が窺える。既に日本においても1,000を超えるFC本部が誕生しており、今後も産業界におけるシェアを伸ばすことは間違いない。

1.2 FCシステムの導入

(1) 加盟店としてのFC導入

① メリット

加盟店になる最大の目的は低リスクでしかも短期間のうちに未知の事業に参入できることである。つまり、一定の加盟金やロイヤルティーを支払うことで、独自にその事業に参入した場合に必要な期間をかけることなく、低リスクでその事業を行うことが可能になる。しかもその場合にはFC本部の知名度や継続的に更新されるノウハウも利用できる。そのため、個人が初めての事業を開始する場合や、企業が多角化や業態転換を行う際に適した手段といえる。

以下では具体的にメリットを項目化しておく。

a. 事業リスク低減

FC本部が直営店で成功した実績をもとにパッケージ化した事業であるため、失敗確率が低い。

b. 短期間での事業開始

業務がマニュアル化されていることやFC本部が事業参入に必要な教育を効率的に実施することで、短期間での事業開始が可能である。

c. 資金準備面でのフォロー

事業計画の精度が高いため融資が受けやすい、あるいは、提携リースの斡旋が受けられる等資金面でのメリットが大きい。

d. 継続的ノウハウの更新

スーパーバイザー（以下SV）制度等により、継続的に更新されるノウハウ

が受けられるため、経営環境に適合しやすい。

e. スケールメリットの享受

商材の仕入れ、広告宣伝等多くの分野でチェーンとしての強みを得ることができる。

f. 事業拡大の容易性

パッケージ化された業務であるため、FC本部と加盟店の間で業務分担ができており多店舗化による事業拡大が比較的容易に実施できる。

② デメリット（リスク&コスト）

ただし、加盟店になるにあたっては、以下のようなデメリット（リスク）にも留意しておく必要がある。特に、失敗確率の低さは100%の成功を意味しないということは十分認識しておくべきだろう。以下に具体的なデメリットやリスクの項目をあげておく。

a. モデルプランからのかい離

加盟店の運営力や出店地等により、必ずしも本部のモデルプラン通りにはならないケースがある。

b. 独自性の排除

契約により「事業形態」が細かく規定されている場合が多いため、独自の工夫や地域に合わせた形態の変更は難しいケースが多い。

c. チェーンリスク

FC本部の倒産や直営店・他加盟店の失敗の影響を受ける場合がある等、チェーンであるがゆえのリスクを負う。

d. 撤退不能リスク

多くの場合契約期間が決まっているため、業績不振でも撤退できず赤字を出し続ける可能性がある。

e. コスト負担

FCパッケージ使用料として、加盟金やロイヤルティーといったコストを負担する必要がある。

(2) 本部としてのFC導入

① メリット

FC本部になる最大の目的は少ない資金で大きな事業を運営する、あるいは事業拡大の時間を大幅に短縮することである。FC本部になると、1つの事業ノウハウで、巨大な事業ネットワークの経営が可能となり、加盟金収入やロイヤルティー収入等、事業としてのメリットを得ることもできる。つまり、独自で直営展開するだけの資本を持たない事業者にとっての有効な事業拡大戦略といえることができる。飲食店や小売店、サービス業の多店舗展開の際には覚えておきたいシステムだ。以下にメリットを具体的に項目化しておく。

a. 他人資本による事業展開

加盟店が店舗や人材への投資を行うため、比較的少ない資本で大きなチェーンを展開することができる。

b. 短期間での事業拡大

上記メリットの付随的な項目でもあるが、他人資本を有効に活用できるため、直営の場合よりもはるかにハイスピードで事業拡大が可能となる。

c. 収入の多角化

事業からの売上だけでなく、加盟金、ロイヤルティーといった収入が得られるため収入の多角化を図ることができる。

d. スケールメリットの享受

商材の仕入れ、広告宣伝等多くの分野でチェーンとしての強みを得ることができる。

② デメリット（リスク&コスト）

FCを展開することにより、いくつかのデメリットが生じることになる。以下にそれぞれを項目化しておく。

a. 本部体制維持コストの発生

加盟店開発部門、SV部門等FC展開を行うために必要な部門を設置する必要があり、継続的にコスト発生要因となる。

b. 不振加盟店の発生による悪影響

運営力のない加盟店を抱えてしまうことによりトラブルが発生したり、事故を起こす加盟店が出てくるようなことになれば、チェーン全体に悪影響を及ぼすことがある。

c. 事業運営制約の拡大

加盟店を抱えることで価格改定やキャンペーンの実施等に調整コストが発生する場合がある。また、FC本部の責任として事業の撤退が容易にできないこともあげられる。

(3) FC本部化の留意点

① 自社事業の優位性判定の視点

ここでは、自社事業をFC化する際の優位性判定視点について紹介する。まず、現在保有しているノウハウや商品が、FCシステムに向いているかどうかの判断には以下のような基本的な4つの視点がある。

- a. その商品やサービスは他社と差別化され、競争力を持っているか
- b. その商品やサービスには短期間で多くの加盟店を獲得できるだけの市場があるか
- c. 店舗運営ノウハウの標準化が可能であるか
- d. 加盟店に対し比較的容易にそのノウハウを移転することができるか

② FC事業化の検討視点

上記のような基本となる優位性要件を満たしたうえで、さらに自社に以下のような経営機能を果たすだけの力があるか、あるいはアウトソーシングすることができるか、といったことがFC展開を行う場合の重要な視点となる。

- a. 当該ビジネスをFCパッケージ化する開発力
- b. FC運営に必要な原材料・資材の開発力
- c. 他社と差別化できる商品・サービスの継続的开发力
- d. 加盟店に対する教育・指導力
- e. 統一された宣伝広告や業務支援等の販売促進力
- f. 自社の設備投資や、加盟店に対する資金斡旋等の資金調達力

g. 各種情報を経営に活かせる情報システム管理力

1.3 周辺事業としてのFC格付け

(1) FC格付け事業誕生の背景

FCビジネスの成長に伴いFC本部、加盟店以外に取引業者、金融機関等FCビジネスに関わりを持つ関係者が非常に多くなっている。こうした関係者が各種取引のためFCビジネスについて客観的な情報を必要としていたということが格付け事業発生のきっかけとなった。

また、一部のFC本部では加盟店とのトラブルが発生している。こうしたトラブルの要因としては、悪質FC本部や事業家としての資質に欠ける加盟店の存在が考えられるが、トラブル発生の大きな原因はFC本部の情報開示の不足にあると見る向きも多い。日本フランチャイズチェーン協会では、FCビジネスの健全な発展と適切な情報開示を促すことを目的としてザ・フランチャイズ⁽²⁾というHPを開設する等、FC業界の健全化に努力しているものの、情報開示の決め手には成り得ていない。こうした本部の発表による情報だけでは、評価の視点が不足しているからである。こうした状況を受け、いくつかの民間企業が格付けやランキング情報を提供するに至っている。

(2) 格付け手法の事例

ここではリンク総研が実施している外食FCに関する格付け事例をベースに検討する。これは外食分野に限定したもののだが、評価の視点・項目設定等は他分野にも応用が可能なものである。

FC格付けでは2つの視点が必要となる。まず、はじめにそのFCへの加盟を検討している者に向けた加盟評価の視点がある。もう1つの視点は、そのFC本部企業に対して投資や融資を検討している者、あるいはFC本部との取引を考えている者に向けた投融資評価だ。以下ではそれぞれの内容を検討してみる。

(2) ザ・フランチャイズ：日本フランチャイズチェーン協会が提供するFC本部情報をまとめたHPである。(http://frn.jfa-fc.or.jp/default.htm)

① 加盟評価の4つのポイント

FCへの加盟を検討している企業や個人にとって必要な分析ポイントは以下の4つに集約される。内容の説明とともに、個別項目を図表1—2としてあげておくので参考にしてほしい。

a. 店舗収益性評価

外食FCの原点ともいえる店舗の収益力を検証するためには、直営店のFL比率⁽³⁾や営業利益率、投資回収年数、月・坪売上、人・時売上等の当該業態の基本的な経営指標数値を評価する必要がある。さらに、加盟店の多店舗展開率・契約更新率等、加盟店の動向も評価対象とするべきだ。

b. 加盟リスク評価

加盟店が安心して当該事業を行えるかどうかを検証するためには、FC本部の企業としての安全性・将来性と、FC事業に関わる契約内容を中心に評価する必要がある。企業の安全性については、投融資評価で調査する項目や投資回収に関わる項目を、契約内容については商圈保全や契約解除、損害賠償、契約年数等の重要項目の内容を評価対象とするのが適切な方法である。

図表1—2 加盟評価項目一覧

①店舗収益性(10項目)	②加盟リスク(14項目)	③業態難易度(11項目)	④本部サポート内容(18項目)
<input type="checkbox"/> 平均FL比率	<input type="checkbox"/> 契約期間とモデル投資回収年数比	<input type="checkbox"/> 研修期間	<input type="checkbox"/> 出店地確保
<input type="checkbox"/> 平均人件費率	<input type="checkbox"/> モデル投資回収年数	<input type="checkbox"/> 常時雇用スタッフ数	<input type="checkbox"/> 資金調達
<input type="checkbox"/> 平均営業利益率	<input type="checkbox"/> 本部の安定性・収益性・成長性	<input type="checkbox"/> ピーク時運営スタッフ数	<input type="checkbox"/> 店舗設計施工管理
<input type="checkbox"/> モデル投資回収年数	<input type="checkbox"/> 商圈保全状況	<input type="checkbox"/> 取引業者対象数	<input type="checkbox"/> 会社設立
<input type="checkbox"/> 平均月・坪売上高	<input type="checkbox"/> 本部からの契約解除項目	<input type="checkbox"/> 1週間の営業時間	<input type="checkbox"/> 従業員採用
<input type="checkbox"/> 平均人・時売上高	<input type="checkbox"/> 加盟店からの契約解除項目	<input type="checkbox"/> 非営業時間比率	<input type="checkbox"/> 新規開店支援
<input type="checkbox"/> 直営店黒字店舗率	<input type="checkbox"/> 違約金・損害賠償項目	<input type="checkbox"/> 売上高変動率	<input type="checkbox"/> 経理事務代行
<input type="checkbox"/> 加盟店多店舗展開率	<input type="checkbox"/> 加盟店買い取り制度	<input type="checkbox"/> 想定来店頻度	<input type="checkbox"/> 随時教育
<input type="checkbox"/> 加盟店契約更新率	<input type="checkbox"/> フランチャイズ総合保険	<input type="checkbox"/> 月間本部報告書類数	<input type="checkbox"/> 個別店舗販促サポート
<input type="checkbox"/> 平均収益余力	<input type="checkbox"/> ロイヤルティ率	<input type="checkbox"/> 業務代替性	<input type="checkbox"/> 不振店対策
	<input type="checkbox"/> 直営店中途撤退率	<input type="checkbox"/> 取扱メニュー数	<input type="checkbox"/> 過次損益管理
	<input type="checkbox"/> 初期投資金額		<input type="checkbox"/> 定期フォロー研修
	<input type="checkbox"/> トラブル実績		<input type="checkbox"/> チェーン全体の広告宣伝
	<input type="checkbox"/> 本部将来性		<input type="checkbox"/> S V月間指導時間
			<input type="checkbox"/> S V指導項目
			<input type="checkbox"/> 店舗運営マニュアル整備状況
			<input type="checkbox"/> マニュアルの使いやすさ
			<input type="checkbox"/> 研修指導項目

(3) FL比率：飲食店を経営するうえでの重要指標であり、売上高に対する原材料費と人件費を合計した比率。FC展開を行うのであれば60%以下が必須となる。

c. 業態難易度評価

収益性に目を奪われ、忘れられがちな店舗の運営面について検証するために、研修期間や研修内容、必要なスタッフ数、取扱メニュー数、営業時間等を対象として評価する必要がある。ここでの評価は、業態特性から生じる難易度を示すものである。

d. 本部サポート内容評価

運営面について、業態そのものの難易度と合わせて本部のサポートがどの程度なのかについて検討する必要がある。まず、出店地の確保支援や資金調達支援、会社設立支援、従業員採用支援等、加盟店の活動をサポートする具体的な内容をどれだけ用意しているかを評価する。さらに、研修内容やSVの指導内容、マニュアルの整備状況等FC本部として加盟店が運営しやすい基本構造をどれだけ準備しているかも評価対象とすることが求められる。

② 投融資評価の4つのポイント

FC本部企業を投融資の対象と考える投資家や金融機関にとって必要な分析のポイントは以下の4つに集約される。具体的な項目を図表1-3としてあげておく。

a. 安定性評価

自己資本金額、自己資本比率、流動比率等のいわゆる財務の安定性を中心

図表1-3 投融資評価項目一覧

①安定性(8項目)	②収益性(5項目)	③成長性(6項目)	④将来性(17項目)
<input type="checkbox"/> 自己資本金額	<input type="checkbox"/> 売上高営業利益率	<input type="checkbox"/> 売上高増減率	<input type="checkbox"/> 過去3年の新業態開発数
<input type="checkbox"/> 自己資本比率	<input type="checkbox"/> 売上高経常利益率	<input type="checkbox"/> 経常利益増減率	<input type="checkbox"/> 新商品の比率
<input type="checkbox"/> 流動比率	<input type="checkbox"/> ROA	<input type="checkbox"/> 過去1年の加盟店増減率	<input type="checkbox"/> 加盟店開発体制
<input type="checkbox"/> 固定比率	<input type="checkbox"/> ROE	<input type="checkbox"/> 加盟店1店あたりの売上高増減率	<input type="checkbox"/> 既契約の閉店待ち店舗比率
<input type="checkbox"/> 固定長期適合率	<input type="checkbox"/> 前三期の赤字決算回数	<input type="checkbox"/> 過去1年の直営店増減率	<input type="checkbox"/> SV1人あたりの担当店舗数
<input type="checkbox"/> 含み損益		<input type="checkbox"/> 直営店1店あたりの売上高増減率	<input type="checkbox"/> SVの月間指導時間
<input type="checkbox"/> 資金調達力			<input type="checkbox"/> SV指導項目数
<input type="checkbox"/> 出資企業の安定性			<input type="checkbox"/> SVノウハウ標準化体制
			<input type="checkbox"/> 立地開発・診断体制
			<input type="checkbox"/> 立地開発・診断体制診断項目実施数
			<input type="checkbox"/> 本部企業組織体制
			<input type="checkbox"/> 出店容易性
			<input type="checkbox"/> 出店余地比率
			<input type="checkbox"/> 本部マニュアル整備状況
			<input type="checkbox"/> 店舗運営マニュアル整備状況
			<input type="checkbox"/> 情報化進展度
			<input type="checkbox"/> 店舗収益性

に評価を行う必要がある。さらに追加担保物件の保有状況や債務保証を受けられる場合の資金調達力、出資企業の安定性、含み損益比率に至るまでを評価対象とすることで、より正確な評価が可能となる。

b. 過去の収益性評価

売上高営業利益率、売上高経常利益率、ROE、ROA 等各種の利益率と前3期に赤字決算が何度あったかといった視点から過去の収益性を評価する必要がある。

c. 過去の成長性評価

売上高や経常利益の増減率から過去の成長性を評価する必要がある。なお、この評価にあたっては単純な売上高の増減率だけでなく、当該 FC 事業に関わる直営店・加盟店の増減率、1店舗あたりの売上高増減率まで細かく項目化して分析することが求められる。

d. 将来性評価

当該 FC 事業における将来性を検討する意味で、新業態の開発状況、新商品開発状況、加盟店開発体制、SV 体制、立地開発・診断体制等過去の実績と本部組織体制を中心に評価する必要がある。さらに、将来のチェーン拡大にとって重要な要素となる店舗収益性、IT 化への対応の目安となる情報化進展度等も分析対象となる。

③ 評価テーブルによる客観評価

格付けにおいては、上記で紹介したような評価項目を評価テーブルに当てはめて得点化していくという定量的な評価を行うことが望ましい。これは、評価担当者・調査担当者の主観的な判断によるバラツキを避けるためである。たとえば、図表1-4のように評価項目ごとに一定の配点を行い、項目ごとに得点を付与する方法が考えられる。

④ 格付け事例

ここでは、リンク総研による実際の企業の格付け事例を紹介しておく。今回

(4) IT化：飲食業においてもPOSシステムの導入は必須となっており、食材の仕入れにEDIを利用するチェーンも多い。

図表 1-4 格付け評価テーブルイメージ (一部分)

■投資評価 (500点満点)							
安定性	0	5	4	3	2	1	0
自己(株主)資本		3億円以上	1億円以上3億円未満	300万円以上1億円未満	300万円以上500万円未満	1千万円以上3000万円未満	1千万円未満
自己(株主)資本比率		60%以上	50%以上60%未満	40%以上50%未満	30%以上40%未満	10%以上30%未満	10%未満
流動比率		160%以上	130%以上160%未満	100%以上130%未満	80%以上100%未満	70%以上80%未満	70%未満
固定比率							
固定長期適合率							
含み損益比率(有証・不動産・)							
資金調達力(
出資企業の安定性							
過去の収益性	0	5	4	3	2	1	0
売上高営業利益率							
売上高経常利益率							
ROA(純利益)							
ROE(純利益)							
前三期の赤字決算回数							
過去の成長性	0	5	4	3	2	1	0
売上高増加率							
経常利益増加率							
加盟店増加率							
加盟店1店舗あたりの売上高伸び率							
直営店増加率							
直営店1店舗あたり売上増							

出所：リンク総研編「有力外食フランチャイズ格付」同友館より抜粋

図表 1-5 リンク総研による格付け結果事例

◆加盟評価

◆投融資評価

吉野家		
店舗収益性	S	160/200
加盟リスク	A	67/100
業態難易度	A	67/100
本部サポート	A	64/100

吉野家ディーアンドシー		
安定性	S	138/150
収益性	S	92/100
成長性	B	54/100
将来性	A	100/150

※加盟評価は展開しているチェーンに対する評価です

※投融資評価は企業そのものに対する評価です

出所：リンク総研編「有力外食フランチャイズ格付」同友館より抜粋

は外食業界の有力企業である吉野家ディー・アンド・シーの「吉野家」チェーンを例にあげてみる(図表 1-5)。なお評価のための格付け記号として用いて

いるアルファベットは、以下のような条件で表示している。

- S：配点の80%以上の得点であり、加盟・投融資の対象として非常に優れている
- A：配点の60%以上80%未満の得点であり、加盟・投融資対象として優れている
- B：配点の40%以上60%未満の得点であり、加盟・投融資対象として検討に値する
- C：配点の20%以上40%未満の得点であり、加盟・投融資対象としては他の項目を含めた慎重な検討が必要である
- D：配点の0%以上20%未満の得点であり、加盟・投融資対象としては不適合である可能性が高い

2. メガフランチャイジーの隆盛

景気低迷が続く中、多くの企業では従来のビジネスモデルでの成長が限界をみせ、新たな成長モデルを獲得するべく、新製品の開発、新規顧客の開拓、多角化等様々な企業努力を行っている。しかしながら、期待した成果をあげている企業は限られている。中には、ノウハウを持たない新規事業に進出し、大きな損失を被っている企業も少なくない。そうした中、FCビジネスへの加盟により数十億といった売上を実現するメガフランチャイジーと呼ばれる企業が出現し、上場を果たす例もあることから経営者の注目を集めるようになった。脱サラの手段といったイメージが強かったFCビジネスにおける、大きな変化の1つである。本章ではメガフランチャイジーについての基本情報とともに、有力メガフランチャイジーの事例、メガフランチャイジー化のポイントを検討する。

2.1 メガフランチャイジーのビジネスモデル

一般に、メガフランチャイジーは、年商で20億円以上、かつ店舗数で30店舗以上有する加盟店、といった定義がなされている。つまり、メガフランチャイジーのメガとは年商や店舗数の多さを示す意味で用いられているのだ。しば

しば、マルチフランチャイジーという言葉が使われる場合があるが、マルチフランチャイジーは基本的に複数のFC本部に加盟している加盟店という意味である。つまり、2種類のFC本部に1店舗ずつ加盟していてもマルチフランチャイジーといえるが、この規模ではメガフランチャイジーとはいえない。ただし、メガフランチャイジーはリスク分散やエリア内で重層展開を行うために複数のFC本部に加盟している場合がほとんどであり、結果的にマルチフランチャイジーとなるケースが多くなっている。

ところで、メガフランチャイジーのビジネスモデルは、まず、加盟店専業かFC本部を兼営しているかで大きく2つにわけることができる。そして、その中でもさらにいくつかのタイプにわけることができる。以下でそのビジネスモデルについて詳細に検討してみる。

(1) 加盟店専業型メガフランチャイジー

① 業態転換型

このパターンは、FC加盟による売上が企業の総売上の80%を超えるようなケースがあてはまる。これは経営資源のほとんどを従来の本業からFC加盟のビジネスに切り替え、加盟店として生きていくことを選択するものだ。このタイプの代表的な企業としては、タニザワフーズやメガエフシーシステムズがあげられる。最近の経営環境を考えると、こうした企業は今後急激に増加すると考えられる。

② 戦略新規事業型

このパターンはFC加盟による売上が総売上の30~80%程度の場合があてはまる。従来の本業は維持しつつ、FC加盟をもう1つの柱と位置づけ強力に推進していくものである。中には本業の店舗との複合店舗を開発する等相乗効果を意識した展開を行う企業もある。代表的な事例には、「BOOK OFF」や「TSUTAYA」を展開している紳士服のゴトーがある。なお、この場合FCビジネスの収益性によっては、徐々にその比率を高め、業態転換型に移行するケースも見られる。

③ 副業型

このパターンはFC加盟による売上が総売上の30%未満の場合があてはまる。あくまでも事業の柱は従来の本業だが、人や土地といった経営資源の有効活用を主な目的と考えるパターンである。このパターンは不動産や人材資源の豊富な企業に見られる。たとえば、大手企業が子会社を作るなどして参入している例が考えられる。具体的には、京急電鉄の子会社の京急フードサービスや奈良交通の子会社の奈交フーズなどがあげられる。

(2) FC本部兼営型メガフランチャイジー

メガフランチャイジーの中にはFC本部としても活躍している企業がある。このケースは、売上高を切り口とすると前記の加盟店専業型と同じような区分もできるが、ここでは以下の2つの視点から考えてみる。

① エリアFC本部兼営型

このパターンはFC加盟店としてその事業で成功した企業がFC本部から一定地域でのFC展開権を購入し、エリアFC本部として事業を展開するというケースが多くなっている。その事業を加盟店として成功させた実績が本部としての運営に活かせる強みがある。最近の成功例では、「炭火烧肉酒家 牛角」や「ふらんす亭」等を展開するプライム・リンクがあげられる。

② 独自新業態開発型

このパターンは、FC加盟店として事業を行いながら、一方で独自の業態をFC展開するものである。このケースは、先にFC本部を立ち上げ、その後に多角化の手法として他のすぐれたFCの加盟店になる場合であったり、加盟店になりFCビジネスの仕組みを理解してからFC本部になる場合もみられる。

いずれにしても、FCビジネスの強みを理解してフルにFCを活用する事例といえる。事例としては、「かつや」を展開するアークランドサービスや「天ぶら家 揚好人一休」を展開するエフアンドエフフードサービスがあげられる。

2.2 有力メガフランチャイジーの事例

(1) タニザワフーズ

① 歴 史

タニザワフーズの原点は、先代社長が設立した谷澤莫大小工業所にある。その後、谷澤莫大小工業所は谷澤ニット商事となり、さらに1978年に社名変更してタニザワフーズが誕生した。

1970年代前半は石油危機や安価な輸入品の流入等により、繊維業界の経営が低落傾向となっていた時期であった。当時、大学を卒業して谷澤ニット商事に入社して間もなかった後継ぎの谷澤社長は、繊維業界で生き残るべく、優れたビジネスモデルを求めて全国の関連業者を調査した。しかし、谷澤社長が求めるようなモデルはどこにも存在しなかった。そのため、同社は繊維以外の新しいビジネスで活路を開くべく、谷澤社長が中心となって不動産事業等新規事業を模索していた。そうした中、不動産事業を通じてステーキ事業で成長著しいあさくまが出店地を探しているという情報が入ってきた。谷澤社長がこの事業について直接あさくまに話を聞いたり、独自に調査・分析を行った結果、想像していたよりもはるかに科学的で、収益性の高いことが分かった。そこで、あさくまとFC契約を行い、繊維製品を作っていた自社工場の跡地に「ステーキのあさくま」の店舗を出店したところ、大成功をおさめることができた。これは同社がメガフランチャイジーとして第二の創業を果たす第一歩となった。

その後、1976年には隣接地にハンバーガーの「ロッチェリア」を出店したところ、異なった種類の飲食店を隣接させたことが複合効果を生み、集客力が大幅に向上した。この成功により、社員の雇用を守りながら、将来への展望を開くことができることとなった。そこで、思い切って1977年末には繊維事業から完全に撤退することを決め、1978年に谷澤ニット商事から現在のタニザワフーズに社名を変更し、飲食業においてFC加盟店として事業を行うスタイルへと業態転換を行った。その後は業界No.1クラスのFC本部への加盟と、そのFC内でのNo.1加盟店を目指すという高い目標を掲げて歩み続け、現在はスクラップ&ビルドを重ねながら87店舗、売上高110億円を超えるチェーン展開を実現

している。

② タニザワフーズの成功要因

タニザワフーズがフランチャイズビジネスに参入したきっかけである「あさくま」との出会いが偶然であったが、その後の着実な成長はチェーンストア理論に裏打ちされた様々な戦略や施策による必然である。以下では、同社の成功のポイントとなった項目を紹介する。

a. ドミナント戦略とマルチ戦略の融合

タニザワフーズでは愛知・静岡という東海エリアに集中して店舗を展開している。これは、地理的に詳しいところできめ細かく出店するドミナント戦略を用いることで、高い集客効果を発揮することができ、効率的な展開が可能だからである。さらに、得意なエリアにおいて店舗を重層的に出店することで圧倒的な地域シェアを獲得している。つまり、業界トップクラスのFC本部を複数選んで加盟するマルチ加盟店戦略により、効率的に多店舗展開を行うことが成長の支えになっている。

b. 戦略的な出店地確保

チェーン化された飲食店が増加してきた状況では、個別の店舗だけで集客するという方法は効率的とはいえない。タニザワフーズでは、店舗を複合化させることで、相乗効果を生みだし、強い集客力を実現している。最も特徴的な事例としては、浜松市に「吉野家」と「ケンタッキー・フライドチキン」が同居する店舗を出店していることがあげられる。また、出店地自体も、幹線道路のポイントとなる立地の確保、有力ショッピングセンター内への出店といった、好立地への店舗が目立つ。効果的な出店を可能とした立地開発力の背景には、同社がグループ会社に谷澤開発という不動産会社を持っていることも1つの要因としてあげられる。

c. 本部と加盟店の役割分担の徹底

谷澤社長はFC本部と加盟店の役割を自動車メーカーと自動車ディーラーにたとえている。つまり、加盟店は自動車ディーラーのように販売に徹することが必要だというのだ。本部がメーカーとして勝てる商品開発と仕組み作

りをしてくれれば、加盟店はその仕組みを忠実に守り、エリア内でのシェア獲得に注力すべきだとしている。こうした役割分担が確実に果たされれば、自ずとFC本部、加盟店の両者の発展につながることは間違いない。

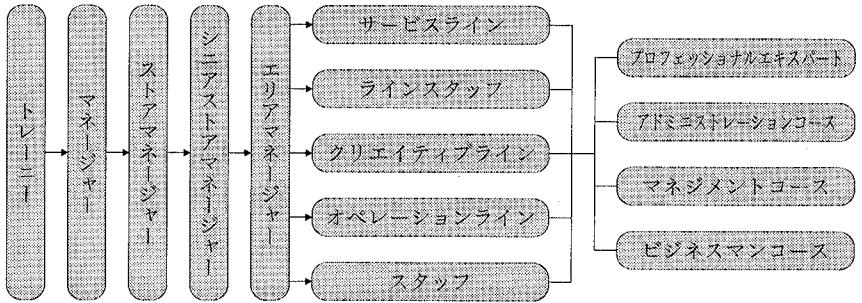
d. 本物の本部選び

先に述べたような徹底した役割分担は、優れたFC本部を選択しているからこそできることである。谷澤社長によると、FC本部選びのポイントは「本物を選ぶこと」につきるといふ。つまり、商品の完成度が高いかどうか、オリジナリティーのある設備やノウハウはあるかといったことを独自の視点で慎重に検討するのだ。売上高や利益の推移について十分に検討し、さらにそれは単なるブームによる好成绩ではないかといったことも厳しくチェックしている。当然のことながら、こうした調査を行うため、情報開示に消極的なFC本部は加盟の対象からは外されることになる。

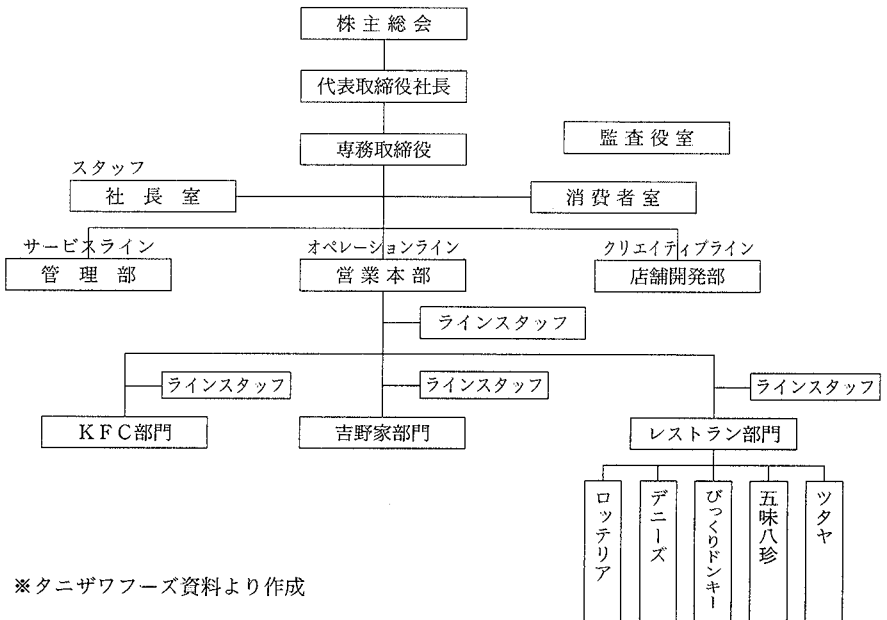
e. 徹底した人材育成

タニザワフーズが最も力をいれているのが人材育成である。同社はある意味で社員教育企業とも呼べる存在だといえる。FC店舗の運営においては、マニュアルやスーパーバイザーの指導があるとはいえ、FC本部のノウハウを余すところなく吸収・実践するためには、店長をはじめとして社内にレベルの高い人材が求められる。中途半端な人材ではせっかくのノウハウを消化することができない場合があるからだ。タニザワフーズではレベルの高い人材を育成するための体系的な教育システムであるタニザワ大学を用意している。本社近くに用意された研修センターには視聴覚設備や各種ライブラリーが整備されており、大学の名にふさわしいものとなっている。本部別に行われる職能教育はもちろんのこと、社内での等級職能別教育制度、社外留学制度、人格育成教育制度、さらに合理的で多様な図表2-1のようなキャリアステップが、一流のチェーンストアマンを育てることに寄与している。また、同社では、社員だけでなく、パート・アルバイト従業員の育成にも力を入れており、パート・アルバイトを対象とした表彰制度を設ける等の工夫を行っている。このように社員、パート・アルバイトに関わらず、人を育てるとい

図表 2-1 タニザワフーズのキャリアステップ



図表 2-2 タニザワフーズの組織図



※タニザワフーズ資料より作成

う企業姿勢が現在までの発展の大きな原動力になっていることは間違いない。

f. 時代の要請に合わせた組織体制

タニザワフーズでは、混沌とした時代に対応するため、一つの方針の徹底

に重点をおいた「営業本部制」をとっている。かつては各ブランドごとの事業部制を導入していたが、現在は図2—2のような形での運営となっている。事業部制で培った経営者の感覚を残しつつ、部門を超えた人材の有効活用やある部門の好調要因をスムーズに他部門へ横展開することができるため、さらに経営効率が高まっている。このように状況に応じてきめの細かい組織変更をタイムリーに実施することが、ロスのない強い企業体質を作っているのだ。

(2) メガエフシーシステムズ

① 歴 史

メガエフシーシステムズの前身である中島商事は、小田原で旅館や料理店に業務用の鮮魚を卸す個人商店として先代社長が設立した。このビジネスでは、仕入れは現金、支払いの受け取りは2～3カ月先の手形取引ということで資金繰りにはいつも苦勞していた。こうした悩みを持ったまま、先代は居酒屋やパン屋等の新規事業を試行錯誤していたが、職人の腕や人柄に左右されるため、なかなか効率的な事業とはならなかった。そんな折り、先代が仕入先の築地で出会ったのが吉野家であった。職人を使わず、正に「早い、安い、うまい」を実践する「吉野家」に強い衝撃をうけ、当時の吉野家がちょうどFC展開に踏み出そうとしているところでもあり、業界誌で「吉野家」の加盟店募集を知った先代はすぐに加盟を決意した。現金商売ということに加え、当時まだまだ高いという感覚のあった牛肉を安く消費者に提供できるということが加盟の強い動機になった。

1973年には「吉野家」のFC1号店となった小田原店をオープンしたが、当初はまだまだFCシステムが完成しておらず、期待した収益をあげるまでには至らなかった。しかし、横浜に出店した2号店からは店長や従業員を派遣してもらって業務委託システムという制度を利用することにより業績があがっていった。運営する人の面までFC本部に委託できたために、同社は店舗開発に注力することができ、成長の大きな原動力になった。ところが1980年に吉野家本部が

倒産するという事態が発生し、既存店の営業はなんとか継続できたものの、新規出店が凍結されることとなった。そのため、その後の出店計画に大きな影響を受けた。この吉野家本部倒産により、今後の事業拡大に向けてのリスク分散の必要性を強く感じ、新たなFC加盟を模索している時に会ったのが「モスバーガー」の加盟募集広告であった。「モスバーガー」について調査してみると、日本人向けの味付けで人気が高く、FC本部の経営理念も共鳴できるものであった。こうしたことから1981年に「モスバーガー」への加盟が決まった。これは、複数業態への加盟というマルチ加盟店化への第一歩であり、同社にとって非常に大きな意味のあるものだった。

その後は、1996年に「ベーカリーレストラン サンマルク（以下サンマルク）」、1997年に「北前そば 高田屋」、2000年に「炭火焼肉酒家 牛角」と、特徴あるFC本部への加盟を進めた。

このようにマルチ加盟店化を推進した理由の1つは、入手した不動産物件情報を有効に活用することにある。つまり、吉野家には適していないけれども、他の業態には使える立地を活かすのである。また、もう1つの理由は、それぞれの強みを持ったFCを展開することで業績の安定化を図ることである。経営環境の変化によりあるFCが苦しくなった時でも、他のFCの業績によってその落ち込みを支えるといったことが可能になる。環境に左右されにくい複数の業態のFCをミックスして選択することで変化に対応し安定した経営を目指す、という戦略がここにみられる。

② メガエフシーシステムズの成功要因

メガエフシーシステムズが、これまで着実に成長してきた要因は「吉野家」に加盟した先代社長の先見性、後継ぎである中島社長の吉野家本部での勤務経験等様々なベースが考えられる。

a. フランチャイズシステムの徹底活用

加盟店としての戦略のポイントは、FC本部のオペレーションシステムをそっくり活用し、高効率な事業展開を行うことである。こうすることが、最も有効な形で経営資源を調達・運用することにつながる。FC加盟の魅力につ

いて、中島社長は経営資源の観点から以下のようにまとめている。

- ・人については本部がオペレーションの教育をしてくれる。
- ・物は商品開発から物流まで本部が行ってくれる。
- ・金は本部のデータのおかげで精度の高い事業収支計画が立てられ資金調達がしやすくなる。
- ・情報は業界動向から他の店舗情報まできめ細かく入手することができる。
- ・なにより有限な資源である時間を節約できる

FC本部での豊富なスタッフ経験を持つ中島社長は、本部の機能を十分理解したうえで余すところ無くその機能を有効に活用している。アウトソーシングによるフランチャイズシステムを徹底的に活用する戦略が高効率な事業展開に結びついているのである。

b. 業務委託システム活用による立地開発への注力

業務委託システム⁽⁵⁾とは1980年以前に展開した「吉野家」の店舗で実施されているものだ。この業務委託システムを活用することでメガエフシーシステムズは店長・従業員を吉野家本部から派遣してもらうことが可能になり、同社は立地開発に注力することで一気に成長を図ることができた。このシステムを利用すると、飲食業の大きな固定費である人件費を変動費化することが可能になる。

ある意味で投資家的なFCの活用である業務委託システムの活用が、急成長の原動力となった。

c. 本質を捉えた本部選択

「吉野家」での成功以降、メガエフシーシステムズでは、顧客から支持されるオーソドックスな分野、つまり米・パン・麺の主食といったものを重視している。その分野の中で、独自の強みや特徴を持ったFC本部を選ぶのだ。たとえば「吉野家」であれば「早い・安い・うまい」、「モスバーガー」であれ

(5) 業務委託システム：加盟店が店舗を用意すれば、FC本部が店長や従業員を派遣し、運営の責任を負うというシステム。

ば「おいしさと健康へのこだわり」、「ベーカリーレストラン サンマルク」は「高級な雰囲気とリーズナブルなメニュー」、「北前そば 高田屋」は「ビジネスマンの憩いの場」と「二毛作業態」、「炭火焼肉酒家 牛角」は「おしゃれてカジュアルな雰囲気の焼肉店」といったものである。

さらに、表面には出てこないFC本部のシステムも重要な検討対象になる。たとえば日時決算システムや従業員ローテーションシステムといった店舗運営上の仕組みの完成度にも厳しい目が注がれる。これはFC本部のスタッフとして10年以上勤務した中島社長ならではのチェックポイントといえることができる。

d. 本部とのパートナー関係の構築

中島社長は、本当に良い本部と巡り会ったら、FC本部と加盟店はパートナーとしてやっていく姿勢が必要になる、ということを強調している。企業規模では加盟店よりもFC本部が大きい場合が多いが、上下関係で捉えたり、一方的に頼ったりといった関係であってはならないという。中島社長は、加盟店でもいい知恵があったら積極的に提案する等、運命共同体と考えることが必要だ、という考えを持っている。また、FC本部に対して疑問点があればきちんと指摘できる、そして本部側もそれに対して真摯に答えてくれる、といった関係が重要としている。

e. 独自の社員教育

人材育成の重要性はどんな企業にも共通するところだが、メガエフシーシステムズでは、中島社長自らが中心となって「中島塾」という社員教育の場を設けている。優れた企業において、社長が教育に携わる例は少なくないが、毎回社長が講師をつとめるというのは並大抵のことではない。毎月1回、1クール10カ月の中島塾では、全社員が共通のテキストを用いて、実務における問題解決の方法、具体的なスキルアップ、原価や計数管理の仕方等の学習を行っている。現場でのOJTに加え、こうした教育により、一人ひとりの個性と能力をより高いレベルで引き出し、企業家としての視点でビジネスを捉えることのできる人材を育成し企業体質を高めている。ここから優れた店長

が生まれ、さらにその店長が店舗で後進を育てることにつながっている。

f. 物件確保ネットワークの構築

加盟店として成長していくという戦略を用いる企業にとって、店舗の物件確保はある意味で生命線といってもよい。メガエフシーシステムズでは、先代社長が20数年来、神奈川・東京をこつこつと歩いて築きあげたネットワークが店舗物件確保の大きな原動力になってきた。そのネットワークは、不動産業者はもちろんのこと、金融機関、建設業者、街の商店までに広がり、今でも多様な情報を入手することができている。こうした情報が今後の店舗開発の強力な武器であることは間違いない。どんなに良いFCと契約できても、どんなに良い人材を育成していても、出店できなければ収益を生み出すことはできないからだ。

2.3 メガフランチャイジーへの道

(1) メガフランチャイジーへの成長ステップ

先に紹介した2社のメガフランチャイジー企業だけでなく、他のメガフランチャイジー企業の場合も、もともとはFCビジネスとはかかわりのない会社だった。こうした企業が成長してきた道はそれぞれだが、今後メガフランチャイジーを目指す企業のために簡単なステップを紹介しておく。

① 事業検討期

まず、既存事業を含め今後のビジネスの方向性を十分に検討することが必要となる。既存事業を伸ばすのか、新規事業に取り組むのかといった将来のビジネスモデルについて経営者・経営幹部が徹底して検討する時期である。新規事業を検討するための考え方については後述するが、この段階でFC事業を活用することが決定すれば次の導入期に移ることになる。企業によっては、この段階からメガフランチャイジー育成に実績のあるコンサルティング会社を導入する場合もある。

② 導入期

この段階では、1～2業態のFC本部に加盟して、FC事業の基盤を構築する

ことになる。ここでの主要な課題は、まず優れたFC本部を選択して加盟することだ。そのうえで、円滑な資金調達ルートの確保と将来のマネージャー候補となる人材の採用・内部登用、立地開拓ルートの確保などが必要となる。なお、この時期の運営面については、徹底的にFCビジネスの神髄を学ぶ、という姿勢が求められる。

③ 急速成長期

この段階では、収益・成長見通しのできたブランドを集中して展開していくことになる。ここでの最大の課題は店舗網の拡大に対応できる人材の採用と育成である。特に育成面については、店長クラスの人材を業態マネージャーに育て、次の店長を育成できるような教育の仕組み作りが不可欠になる。こうした教育やキャリアステップが従業員のモチベーションアップにもつながることになる。なお、既存事業とは異なる人事制度の策定や分社化といったこともこの段階で解決しておくべきである。また、多店舗化にともない立地開発体制を整え、本格的なネットワークを構築することが必要となってくる。

④ 安定成長期

この段階では、第二・第三のブランドを発掘して、経営環境の変化に対応できる業態ミックスを構築することが課題となる。業態数と店舗数の増加に合わせて、本社組織体制、店舗間ローテーション体制なども構築する必要がある。

⑤ 安定期

この段階では組織体制を強固なものとすると同時に、陳腐化あるいは競争力を失いつつある業態からより成長性のある業態へとスクラップ・アンド・ビルドを図ることが課題となる。こうしたスクラップ・アンド・ビルドを進めることで、安定してプラス成長を維持することができる。

さらに、この段階では株式上場を視野に入れ、内部体制を強化するとともに、新たな成長方策を見いだす革新期への移行準備を図ることが求められる。

⑥ 革新期

この段階の課題は、新たな成長ステージを発見することである。従来とは異なる分野、たとえば外食分野だけの状況からサービス業、リサイクル業など異

分野のFC加盟を図ったり、あるいは、エリアフランチャイザーとして成長するという方策もあるだろう。他にも、独自業態を開発して、FC本部を兼営するという道もある。いずれにしても、従業員とともに夢を持てる事業展開計画を打ち出すことで第二の成長期に入ることができる。

(2) ステップ別メガフランチャイジー化のポイント

ここでは、メガフランチャイジーとして大きくFC事業を発展させるための特に重要なポイントについて検討してみる。

① 事業検討期のポイント

外部スタッフの活用

企業の方向性を決める事業検討期がある意味でもっとも重要になるかもしれない。この段階で行う既存事業と新規事業の評価やFC事業導入の是非については、客観的な視点を持てる外部スタッフを利用することも考えられる。日本エル・シー・エーのようにメガフランチャイジー化をサポートするプログラムを開発しているコンサルティング会社も存在する。

② 導入期のポイント

優れたFC本部の選択

メガフランチャイジー化に向けて、第一に求められるのは本物のFC本部の選択ということだ。最近ではFC本部も増加し、同じ事業分野に複数のFC本部が存在することも珍しくない。数多くのFC本部の中から、優れたFC本部を選択できなければFCビジネスでの成功はありえない。そこで自社で選択のためのチェックポイントを用意しておくことが必要になる。FC選択の基本的なチェックポイントとしては本部企業の健全性、店舗の収益性、加盟リスク、業態の難易度、本部サポートなどがあげられる。こうした基本ポイントに加え、自社の状況をふまえて独自チェックポイントを用意しておくことが望ましい。こうしたチェックポイントを持ったうえで、徹底的にそのFC本部を吟味し、加盟を決定すべきであろう。なお、リンク総研では同友館より書籍「有力外食フランチャイズ格付」を出版し、FC本部選択の視点の詳細を紹介している。

③ 急速成長期・安定成長期のポイント

人材育成と有効活用

同じFC本部に加盟しても、加盟店によって業績に大きな差が生じることがある。これはなぜだろうか。1つには立地環境もあるかもしれないが、そこで働く人材育成の巧拙がこの差を生みだしているのではないだろうか。部下を育成できる店長をどのように作りだすか、従業員のモチベーションをどのように高めるか、各店舗のノウハウをどのように共有化するか、など人材育成や人材活用の課題は数多い。また、成功しているメガフランチャイジーでは、新卒・中途にかかわらず採用にも真剣に取り組んでいたり、独自の教育システムを有している場合が多い。こうした人材にかかわる点での企業努力がメガフランチャイジー化の成否を決めることになる。

立地開発力の確保

中には立地開発をFC本部まかせにする加盟店もあるようだが、少なくともメガフランチャイジーを志向するならば、独自の立地開発力が求められる。一定エリア内での重層展開は店舗網拡大の決め手だが、そのためには地域内の物件情報が自社に集まってくる仕組みを構築しておくことが必要となる。地域内である程度実績を積み、**「あそこに借りてもらおう」と**いった状況になり、自然に情報が集まってくることもあるかもしれないが、**有力メガフランチャイジーの「まずは、地道に足を使って物件情報を得る仕組みを作ることが必要だ」という声を紹介しておく。**

本部との良好な関係の構築

「良好な関係」とは単になれ合うことではない。FC本部と加盟店がお互いにレベルアップを図れるようなコラボレーションの関係を築くことを指している。こうした関係を構築するためには、まず、**お互いがお互いの役割を誠実に果たすことが必要になる。**つまり、加盟店としては、FC本部の指導に従って店舗を運営し、業績を高める努力を行うことだ。一方、FC本部はノウハウを磨き、**絶えず業態革新を続けることが求められる。**

④ 安定期のポイント

戦略的な業態ミックス

先に有力 FC 本部の選択の重要性について述べたが、有力な FC 本部を戦略的に組み合わせて加盟することがメガフランチャイジー化には必要となる。いくつもの事例をみると、優れた1つの業態で成長することも不可能ではない。しかし、環境変化の激しい状況においては、優れた業態が急速に陳腐化するというリスクも存在するためスクラップ・アンド・ビルドの発想が欠かせない。また、複数業態の複合出店により、業態の強みが増すという事例もみられる。環境に合わせてフランチャイズビジネスのポートフォリオを組み直すという、戦略的な業態ミックスを行うことが求められる。

⑤ 革新期のポイント

FC 本部としての道

あくまでも加盟店として成長していくという選択肢もあるが、加盟店としての経験を活かして FC 本部となる事例も少なくない。エリアフランチャイザーとしての道や独自業態を開発するという手段もある。現在は FC 本部支援事業者も増えており、こうした外部企業とのコラボレーションにより FC 本部となることも念頭に置いておくとよいだろう。

3. コラボレーションシステムとしての FC ビジネス

企業が激しい競争環境の中で勝ち残っていくためには、外部の経営資源を調達し、さらに有効に活用することが必要となる。コラボレーションとは参加者がお互いの持っている強みを活かして、個々の取り組みでは作り出せない新しい価値を協力して作り出すことである。コラボレーションを成功させるためには、参加者がそれぞれ自らのコアとなる強みを明確にし、お互い貢献しあう姿勢を持つことが前提となる。こうした点を考えると、フランチャイズビジネスは、正にコラボレーションにより生まれたビジネスシステムということが出来る。1章で見たように、そもそも FC ビジネスは本部と加盟店のコラボレーションによって成り立つものであるが、最近では FC 本部同士のコラボレーション、支

援業者とFC本部のコラボレーションなどFCビジネスを核とした複合的コラボレーションも見られる。ここでは、コラボレーションビジネスとしての切り口からFCを検討する。

3.1 加盟店とFC本部のコラボレーション

(1) 2段階のコラボレーション関係

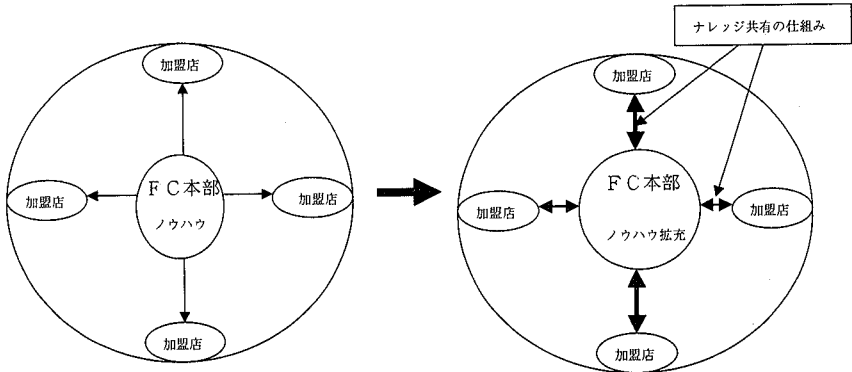
第1章でも説明したように、FCシステムにおいて加盟店とFC本部の関係がコラボレーション関係であることは明らかである。加盟店は自らの資本と人材という経営資源を投入し、FC本部は成功実績と革新力に裏打ちされたノウハウという経営資源を投入することでFCビジネスが成立している。つまり、加盟店がFC本部の提供するノウハウに基づいて、店舗を運営することで第一段階のコラボレーションは成立しているのである。

ただし、FCが継続的に繁栄するためにはさらに深い第二段階のコラボレーションによるノウハウ革新の仕組みが必要になる。FCのノウハウは当初FC本部で完成されるものだが、厳しい競争環境の中を勝ち抜くためには常にノウハウの革新が必要となる。その意味ではノウハウが完成することはないと考えるべきである。つまり、FCにおいては継続的なノウハウ革新のためにFC本部と加盟店のコラボレーションが求められるのである。ノウハウ革新のためには現場での経験を積んだ運営者である多くの加盟店の知恵や問題意識が欠かせない。そうした問題意識や知恵をFC本部が吸い上げ、直営店や本部スタッフがブラッシュアップしたうえで標準化し、全ての加盟店にフィードバックすることで強いFC本部が生まれる。つまり、FC本部と加盟店は事業体としては独立しているのだが、ナレッジマネジメントという観点からは1つのグループとしての経営が必要なのである(図表3-1)。このように、勝ち残るための継続的なノウハウ革新を行うためには、ナレッジマネジメントコラボレーションともいうべき第二段階のコラボレーションが必要なのである。

図表 3-1 FCに見られる2段階のコラボレーション関係

第一段階：ノウハウが一方通行

第二段階：ノウハウが双方向



(2) コラボレーターとしてのスーパーバイザー (SV)

さて、先に述べたFC本部と加盟店間のノウハウ革新に向けた第二段階のコラボレーションを実現するためにはコラボレーターとしてのSV⁽⁶⁾の役割が非常に重要なものとなる。SVに求められる機能は5C1Rであるといわれる。それぞれの内容を解説すると、以下のようなになる。

① コンサルテーション

店舗運営指導に加え各種経営相談を行うことで、SVの中核業務と言えるものである。

② カウンセリング

店舗運営や経営面にだけにかかわらず、オーナーからのよろず相談を受けるといものである。

③ コーディネーション

(6) コラボレーター：コラボレーション関係を生み出す触媒のような役割を果たす人や企業。

FC本部と加盟店の間に立ち、双方にとってメリットを生み出すように各種調整を行うことである。

④ コミュニケーション

実際の店舗運営現場である加盟店の情報収集と本部で集約された各加盟店の成功事例等の情報提供を行うことである。

⑤ コントロール

加盟店の運営が正しくなされているか監督・チェックすることである。

⑥ リサーチ

店舗周辺の環境変化の調査や業界動向の調査がメインとなる。

特に、ノウハウ革新にかかわるのは、①のコンサルテーション、③コーディネーション④コミュニケーションである。これらの機能をSVが果たすことによって、ナレッジマネジメントコラボレーションが実現し、1つの加盟店の提案や成功がFC全体のノウハウ向上につながっていくのである。優れたFC本部においては、ほぼ間違いなくSVの質が高いと言われている。その理由は、SVによってチェーンノウハウがハイスピードで革新し続けているからである。

3.2 FC本部間のコラボレーション

(1) 相乗効果を目指すコラボレーション

FC本部同士が業務の垣根を超え、相乗効果を目指してコラボレーションを行う事例もある。代表的な事例としては、音響・映像ソフトレンタルのカルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC)と中古書店のブックオフコーポレーションの関係があげられる。中には、既に利用したことのある方もいるだろうが、「ブックオフ」と「TSUTAYA」が併設する方式の一体型店舗が存在している。基本的に両社の顧客層が似通っていることがこうした店舗誕生の背景となっていることは間違いない。「TSUTAYA」の運営を考えると、リサイクル商品に対する消費者ニーズの高まりを捉え、レンタル店に中古本・CDの売り場を併設することで顧客の商品選択の幅を広げることを狙っている。一方、「ブックオフ」は、新刊書や新品CDの販売も手掛ける「TSUTAYA」の併設により、中古市場で

の仕入れが難しい人気商品の在庫を持つことが可能となっている。このように、お互いの強みを活かせる店舗作りがFC本部間のコラボレーションの代表例である。

また、ブックオフコーポレーションでは、中古品販売FC本部のハードオフと相互に加盟店となり隣接出店を進める等、複合出店効果を狙うコラボレーションを積極的に行っている。このコラボレーションによって成功している加盟企業としては、栃木県に本社を置くヌマニウコーポレーションがあげられる。

他にも、「炭火焼肉酒家 牛角」を展開するレイズインターナショナルと「天ぷらや 揚好人一休」を展開するエフアンドエフフードサービスがお互いにエリアフランチャイズ契約を結ぶといった動きをみせる等、従来にはなかったFC本部間のコラボレーション関係が誕生しつつある。

(2) コラボレーターの役目を果たす加盟店

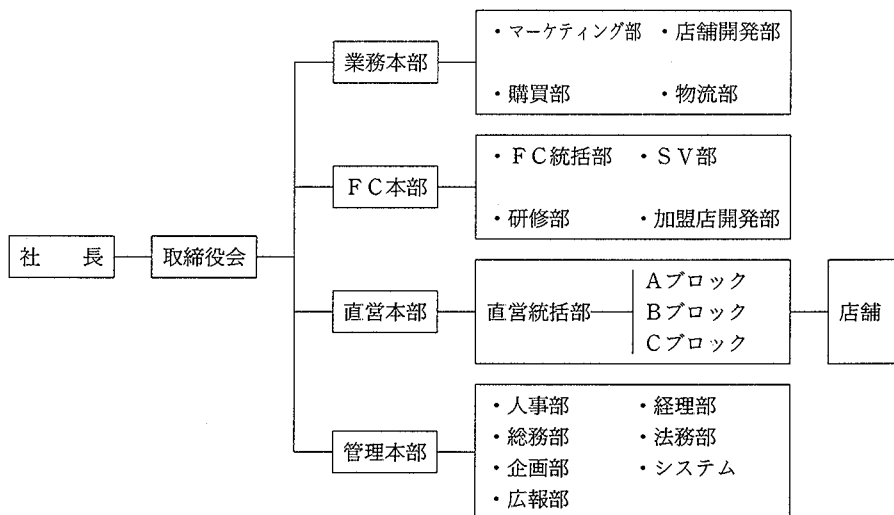
前節で述べたブックオフコーポレーションとCCCの関係はある加盟店の発想により生まれたものである。その加盟店とは、紳士服販売のゴトーである。既存事業である紳士服販売が衰退していたゴトーが既存店の業態転換に「ブックオフ」に加盟したことがこのコラボレーションの始まりとなった。ゴトーは「ブックオフ」の売上を拡大するために、カラオケボックス等の他業態と複合出店してきたが、さらに顧客層とニーズが合致しそうなCCCの「TSUTAYA」への加盟と複合出店を思いついたわけである。当初、ブックオフコーポレーション・CCC共に複合店舗には難色を示していたというが、ゴトーの説得に耳を傾け出店に了解を出した。結果としてこの複合出店は成功し、前節で述べたように後に両社はコラボレーション関係を持つに至ったのである。この事例は、加盟店がコラボレーターとなり、FC本部間のコラボレーションを生みだした事例といえる。

3.3 FC 支援企業と FC 本部とのコラボレーション

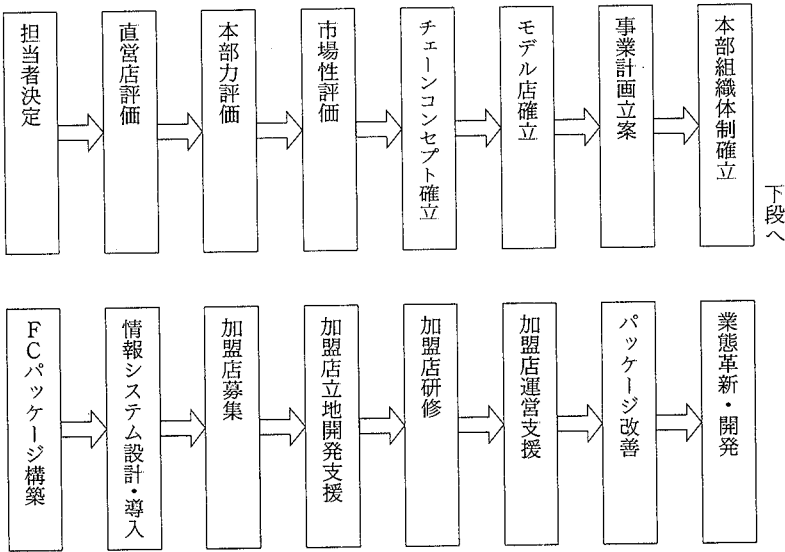
(1) FC 支援事業の必要性

1章でも見たようにFC本部に必要とされる機能は実に様々である。仮に必要な機能を全て自社で用意するとすれば、図3-2のような組織が必要となる。また、実際にFC本部として事業を開始するためには最低限でも図表3-3のようなステップが必要となるが、最近のように競合が激しい状況では、このステップを非常に短期間で実行することが求められる。さらにFC運営開始後もFC本部は店舗網が拡大するのに併せて、マーケティングや加盟店サポート等本部機能を常に改善・充実させていかななくてはならない。仮に魅力あるパッケージを開発することによって急速に加盟店を増やすことができたとしても、その後の環境変化に対応することができずに瓦解してしまうケースも多い。このように本部としてFCを運営することは非常に高度な経営システムを必要とすることが分かるだろう。こうした状況を受け、様々な機能を持ったFC支援事業者が生まれてきたのである。

図表3-2 FC本部企業の組織イメージ



図表 3-3 FC 本部事業導入・革新ステップ



(2) コラボレーションにより誕生する FC 本部

FCシステムが着実に成長するに連れ、FC支援ビジネスも大きく変化してきた。最近では加盟店の開発代行業やFCパッケージ化専門コンサルティング業、SV派遣事業、棚卸し代行業、FCを中心対象としたVC等様々な事業が存在している。こうした支援事業者は、優れた事業を発掘し、ごく初期の段階からFC化の支援を行うケースが増えている。彼らは時に出資という形態を用いて、当該企業の財務の安定性に寄与することもある。これは、将来の株式上場時のキャピタルゲインを目的とすると同時に、継続的な取引を維持するためでもある。

このように様々な機能を持ったFC支援事業者とコラボレーションを行うことによって、単独ではFC展開できない企業もFC本部となることができるようになってきている。つまり、FC支援事業者と強みのあるノウハウを持った企業のコラボレーションによってFC本部が誕生する時代となっている。

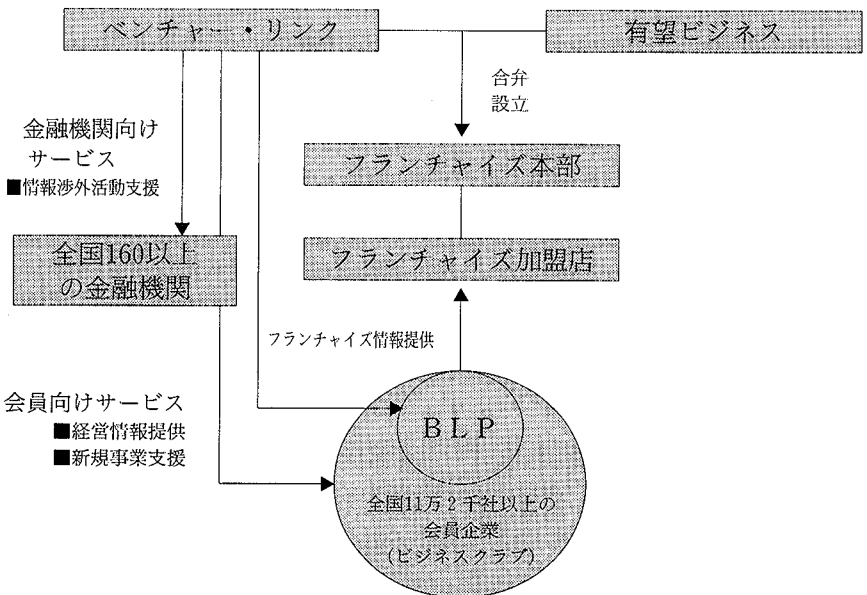
3.4 FCファクトリーの出現

(1) ベンチャー・リンクとは

前節でFC支援事業者には様々な種類があることは述べたが、ここではFC支援をフルラインで実践しているベンチャー・リンクを例に取り上げてみる。ベンチャー・リンクはフランチャイズファクトリーというこれまでにないコンセプトを掲げ急成長している企業である。現在の同社のビジネスモデルは図表3-4のようになっている。

同社はもともと経営コンサルティングの日本エル・シー・エーから、中堅・中小企業向けの情報サービス業として誕生した。地域金融機関を介して、中堅・中小企業を会員としたビジネスクラブを組織し、真に役立つ経営情報を提供するとともに、企業間のニーズをマッチングさせビジネスにつなげるサービスを中心としていた。そして、最近では成長性の高い分野であるFCビジネスに経営

図表3-4 ベンチャー・リンクのビジネス概要



出所：ベンチャー・リンク会社案内より（数値は2001年5月末）

資源を重点シフトしてフランチャイズファクトリーとしてのビジネスモデルを完成している。

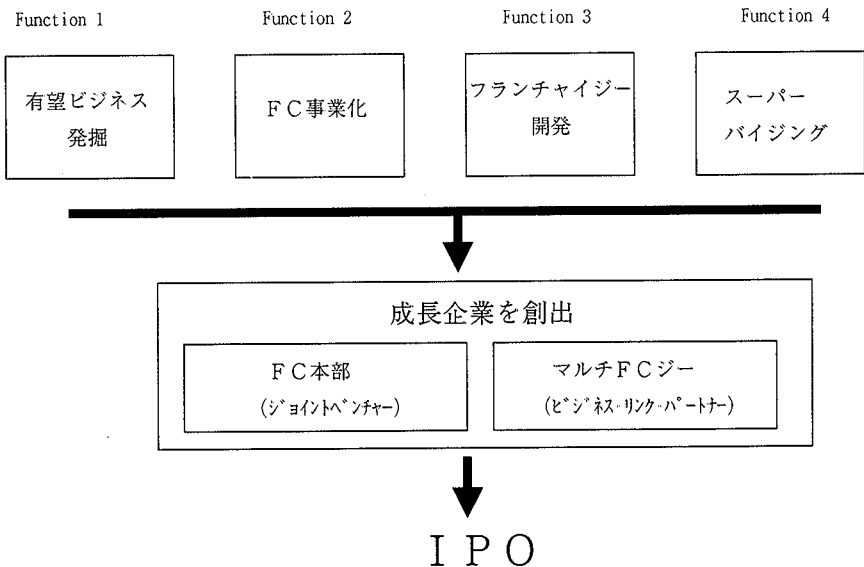
(2) FCファクトリーとしての業務

それではフランチャイズファクトリーという概念について詳しく見てみる。フランチャイズファクトリーとは真に価値のあるフランチャイズビジネスを生み出す生産工場という意味である。そして、その機能は図表3-5のように4つの段階に分かれている。

① 有望ビジネスの発掘

金融機関からの紹介や独自ルートで収集したニュービジネス情報から収益性・成長性の観点でフランチャイズビジネスにふさわしい有望ビジネスを発掘する。

図表3-5 フランチャイズファクトリーの4大機能



出所：ベンチャー・リンク広報資料より

② FC 事業化

前段階で発掘したビジネスと運営している企業を精査する。そのうえで、当該企業とベンチャー・リンクがJV（ジョイントベンチャー）の形によりFC本部を設立し、実験店を出店する。そして、その実験店を一定期間運営してノウハウを確立し、きわめて完成度の高いフランチャイズビジネスを創出することになる。

③ フランチャイジー開発

ビジネス・リンク・パートナー(BLP)制度⁽⁷⁾を活用し、短期間で大量の加盟店開発を行う。

④ 加盟店へのサポート

加盟店となった企業を真の成功に導くために、加盟店に対しスーパーバイジング活動を行う。

(3) コラボレーションによるゆるやかなグループ経営

図表3-4を振り返ってみると、ベンチャー・リンクのビジネスモデルは実に様々なコラボレーションにより成り立っている。まず、多くの会員企業を持つビジネスクラブを維持するために金融機関とのコラボレーション関係が存在する。そして、有望ビジネスを開発した企業とのコラボレーション関係によりFC本部を設立している。さらに、BLPとFC本部がFC契約を結ぶという新たなコラボレーション関係を生みだしている。ベンチャー・リンクは、このようなコラボレーションにより、ゆるやかなグループ経営とも言うべきシステムを構築しているのだ。こうしたビジネスシステムに参加している会員企業に対し、ニュービジネスを提案することでそれらの企業の成長を実現しているのである。

(7) ビジネス・リンク・パートナー制度：ベンチャー・リンクの特別な会員制度である。特に新規事業進出意欲が強い優良企業を対象としている。

4. FC ビジネスの将来展望

日本フランチャイズチェーン協会では1974年以降、毎年フランチャイズ統計調査を行っているのだが、その調査によるとFCビジネスにかかわる売上高は毎年着実に増加してきている。バブル崩壊後の1990年代も平均で10%を上回る成長を果たしてきた。この主な要因としては、需要側からは個人事業を中心としたビジネスシステムでは時代の要請するレベルに迫いつけずチェーン化が求められたことがあげられる。一方、供給側から見ると長引く不況を背景にFCビジネスが脱サラという労働者の受け皿となってきたことがあげられる。おそらく、こうした状況は今後も継続するものとみられるが、低成長経済下の日本において、FCビジネスがどのように変化していくのか検討してみたい。

4.1 FC本部の新成長戦略

(1) 経営資源を持たない企業の成長戦略

まず、FCシステムを用いずに事業拡大を図る場合を考えてみよう。通常、事業に成功して多店舗展開を図るためには出店資金と店長となる人材を確保することが必要となる。そのため、飲食店を例にあげれば最初の1店舗がある程度順調に運営できたとしても、2店舗目を出店するためには多くの場合2年～3年が必要となる。仮に、当該事業が魅力的な業態で2年ごとに倍々のペースで出店できたとしても、直営展開によって有力チェーンと認知される50店舗の出店が可能になるのは最初の出店から数えて10年以上が必要となる。果たして、この競争が激しい時代に10年という時間をかけての事業拡大が効率的といえるであろうか。その業態が魅力的であれば、おそらく、2～3年後には競合企業による参入を受けて価格競争に巻き込まれ、既存店舗のテコ入れに汲々とすることになるはずだ。

一方、FC展開を行うケースを考えてみる。本当に優れた業態を開発できていたとすれば、3章で述べたようにFC支援事業者の力を借りて、FC展開を図ることが可能となる。経験のあるFC支援事業者の場合、立地条件の異なる2～4

店舗の実態を精査すれば支援すべきかどうかを判断できるという。すると、事業開始後2～3年程度でFC展開への道が開かれることになる。FC本部としては、FC支援事業者とのコラボレーションにより自社の行うべき業務、その多くはノウハウ・新商品の開発・新業態の開発に経営資源を集中することができる。その結果、当該FCの競争力は高まり、成長が加速することになる。このパターンの具体的な事例としては、ベンチャー・リンクの支援を受け、「炭火焼肉酒家 牛角」チェーンを展開して短期間で店頭市場に公開したレインズインターナショナルがあげられる。レインズインターナショナルは1996年に「炭火焼肉酒家 牛角」一号店を出店し、翌年にはベンチャー・リンクとの提携を行い、2000年には株式の上場、2001年には店舗数で焼肉業界のトップに躍り出た。優れたFCパッケージを開発すれば、金や人といった経営資源を持たずとも急速な事業展開が可能になるというモデルである。FC支援事業者のレベルが高まることが予想されることから、今後ともこうした経営資源を持たない企業にFCによる成長パターンが数多く現れることになるはずだ。

(2) 進化を続けるFC本部

FC本部のノウハウは完成することがない。なぜなら、日々ノウハウが改善されている、あるいはされるべきだからである。健全なFC本部であれば、SVを通じて現場の問題点や改善提案をFC本部に吸収し、常に対応を行っている。FC本部の中には、メールやHPといったIT技術を活用して、タイムリーにマニュアル等を更新している企業もある。逆に言えば、こうした改善ができていないFC本部は淘汰されることになる。

そして、競争が厳しくなり日々の改善レベルでは対処できないような場合には、業態革新が行われることになる。たとえば、デリバリーサービスやeコマース対応を行っている現在のコンビニエンスストアは5年前のコンビニエンスストアとは大きく変化している。もちろん、10年前と比べると個々の取扱商品でも様変わりしている。ある意味では、別業態と言ってもよいだろう。また、「吉野家」等の外食チェーンで見られたような、急激な値下げは、単に価格の改定

ではなく内部システムの革新が行われて初めて可能になる。もちろん、環境変化に適応できず革新しきれないFC本部は消えていくことになるだろう。

さらに、業態革新を重ねても業態の寿命はいつかやってくる。その場合に備えてFC本部に求められることは新業態の開発である。陳腐化しつつある業態の加盟店が、上手く業態シフトできるように準備しておくことも、FC本部としての役割と考えられるからだ。つまり、今後はこれまでに展開した店舗等の経営資源を上手く活かすことのできる新業態を開発できることが、優れた本部の条件となる。上記をまとめていうならば、日々の業務改善・3～5年スパンでの競争力維持を狙った業態革新、業態の陳腐化に備えた新業態の開発、といった業務を継続して行うことができるFC本部が10年後も生き残る本部ということだ。

4.2 企業による戦略的FC活用

(1) 業態転換型FC加盟店の増加

かんなん丸、シーヴィエスベイエリア、ナック、アイエー、大和フーズ、トップカルチャー、これらの企業はいずれもFCに加盟しての事業によって成長し、株式を上場したメガフランチャイジー企業である。また、2章で紹介したタニザワフーズやメガエフシーシステムズのように、株式上場企業に準じるような企業も次々に現れている。こうした企業が新聞・雑誌・書籍で取り上げられることが増えるに連れて、FCによる業態転換を目指す企業が増加してきた。あるFC本部によると、数年前までは雇用対策のため1～2店舗だけ例外的に運営する、遊休土地を活用するために1店舗だけFCに加盟する、といった片手間的な加盟も多かったようだが、最近はFCビジネスを戦略事業分野として位置づける企業が増えているという。こうした企業の特徴は、非常に戦略的であると言えることがあげられる。具体的には、これまでの本業からFC事業への転換を意識した中期経営計画を立案し、その計画においてFC事業での収益目標まで策定していること等があげられる。そのため、最初から複数の店舗展開を意識してエリア展開の権利を購入する場合も増えている。本業の不振に悩む中堅・中

小企業が多だけに今後もこうした企業が増加することは間違いない。

(2) FC加盟の促進サービスの増加

上記のような、企業によるFCへの参入を促進するための動きもでてきている。たとえば1章で紹介した外食FCの格付けを行っているリンク総研では、企業のFC加盟と事業成功の促進を図るため、FC活用プログラム開発を企画している。このプログラムは以下で示す7つの段階からなり、FCに関する知識・情報を持たない段階から、実際の運営段階でのサポートまで考えられたものである。

〈FC活用プログラム〉

① FC基本マスターセミナー

FCの基本概念から、FCの選び方やFC導入ステップまで解説するものである。

② 経営環境・資源診断プログラム

既存事業の経営環境分析と既存の経営資源の分析を行い、FCの最適導入パターンをアドバイスするものである。

③ 事業計画策定プログラム

FC導入を軸とした中期経営計画策定をベースとし、詳細な財務計画や組織計画を立案するものである。

④ FC選択プログラム

FC格付け視点によるチェック、既存事業との事業シナジー分析、FCブランドミックス分析により当該企業にあったFCを選択するものである。

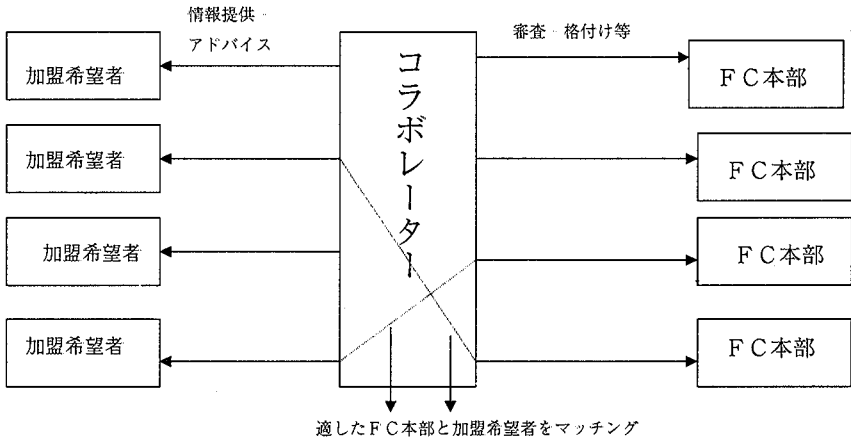
⑤ 出店サポートプログラム

出店エリアの戦略策定から、複合出店、さらには立地開発に対するアドバイスをを行うものである。

⑥ 人材活用プログラム

社員の採用診断から、人材育成(研修, OJT, ローテーション), パート・アルバイトの活用促進, さらには評価制度を構築するものである。

図表 4-1 FC 加盟にかかわるコラボレーター業務



⑦ 販売促進 PG

販売促進を通じて競合店対策，不振店対策を行うものである。

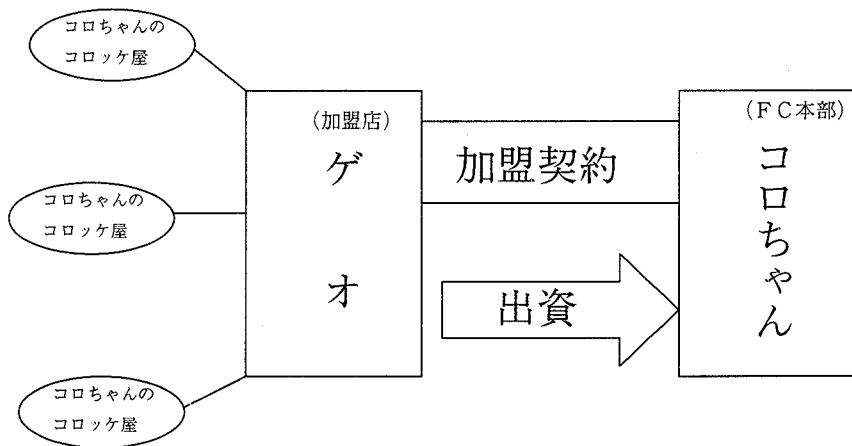
さらに，リンク総研ではこうしたサービスに加え，将来的には加盟希望者を適切な FC 本部につなぐ図表 4-1 のようなコラボレーターの役割を果たすことも視野に入れている。現在の FC 関連の支援事業者は FC 本部支援が中心だが，今後は上記のような加盟者側を支援する事業者の増加も考えられ，企業の戦略的な FC 加盟はさらに促進されることになるだろう。

4.3 新しいコラボレーションシステム

(1) 出資を伴うコラボレーション

3章で述べたように FC ビジネスは複数の企業が参加するビジネスシステムだけに，コラボレーションの存在が前提として成り立っている。そして，コラボレーションのあり方も非常に緊密になっているのが現実である。たとえば，ビデオ・CD レンタルのゲオとコロッケ販売のコロちゃんのコラボレーションを見てみよう。図表 4-2 のように，ゲオはコロちゃんの発行済み株式の 9.5% を取得すると同時に，加盟店として「コロちゃんのコロッケ屋」を展開してい

図表4-2 ゲオとコロちゃんのコラボレーション関係



る。

VC,あるいはFC支援事業者がFC本部の株式を取得するというパターンはこれまでも数多く見られたが、加盟店が本部の経営に影響を与えるだけの出資を行うことは珍しかった。しかし、今後は加盟店とFC本部の間での株式持ち合いといった関係も数多く発生する可能性がある。なぜなら、FCビジネスを通じてFC本部と加盟店共に成長すれば、自ずと両社の財務体質を強めることにつながるからである。これはFCビジネスのコラボレーションの中でも特に強力なコラボレーションの形ということができる。

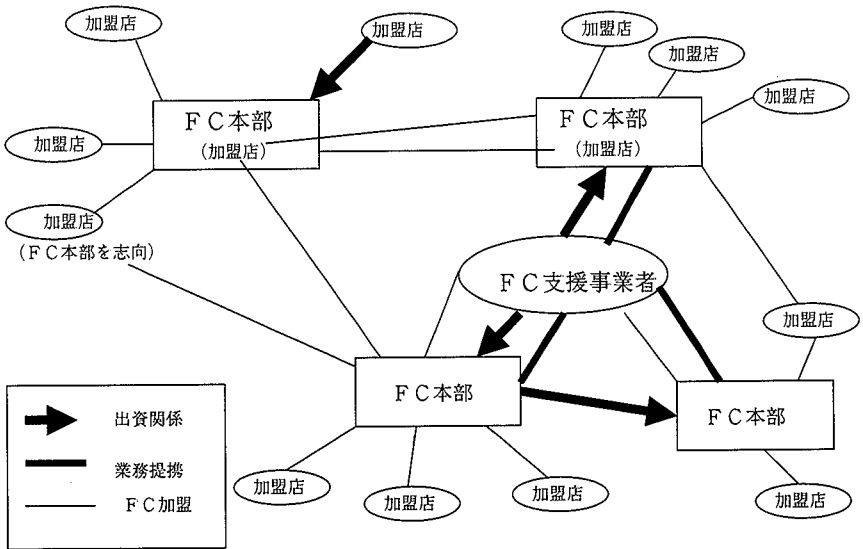
(2) 重層的コラボレーション

3章で紹介したベンチャー・リンクの支援するレインズインターナショナルとエフアンドエフフードサービスというFC本部がお互いに加盟店となっていることは既に述べた通りである。ベンチャー・リンクが触媒として生み出した関係は、上記の事例だけにとどまらない。エフアンドエフフードサービスはレインズインターナショナルの「炭火焼肉酒家 牛角」の加盟店であるだけでなく、同じくベンチャー・リンクの支援するタスコシステムの「北前そば高田屋」,

アークランドサービスの「かつや」の加盟店でもある。また、ベンチャー・リンクの子会社であるプライムリンクは支援先企業の展開する「炭火焼肉酒家牛角」「ふらんす亭」といったFCに加盟している。このように、ベンチャー・リンクはフランチャイズファクトリーとして優れたFC本部を世に出す一方、提携先FC本部相互のコラボレーションをも生みだしている。

こうした事例に加え、メガフランチャイジーの増加、FC支援事業者の増加といった状況を考えると、今後はFCビジネス参加者がさらに増加していき、図表4-3のようなFCビジネス参加者間での重層的なコラボレーションが生みだされるものと考えられる。FCビジネスの根幹はノウハウを軸としたコラボレーション関係にあることを考えると、こうしたコラボレーションのネットワークに早い段階で参加することが今後のFCビジネスで成功する要因となることは間違いない。

図表 4-3 重層的 FC コラボレーションイメージ



参 考 文 献

- ・原田保「実践コラボレーション経営」日科技連, 1999年
- ・久保田晃弘「異分野コラボレーション」ジャストシステム, 1995年
- ・原田保「コーディネートベンチャー」同友館, 2000年
- ・商業界「FC&ニュービジネス教本」, 1997年
- ・リンク総研編「有力外食フランチャイズ格付」同友館, 2001年
- ・リンク総研編「外食FC徹底ガイド」東洋経済新報社, 2000年
- ・柴田書店編「成功する飲食フランチャイズ6」柴田書店, 2001年
- ・Donald D. Boroian and Patrick J. Boroian, 「THE FRANCHISE ADVANTAGE」, Francorp International, Inc., 1987 (藤本直訳, 「フランチャイズ・アドバンテージ」, ダイヤモンド社, 1996年)
- ・流通システム開発センター編・発行「フランチャイズビジネス」1993年
- ・日本フランチャイズチェーン協会「フランチャイズハンドブック」1995年
- ・日本フランチャイズチェーン協会「フランチャイズビジネス経営シリーズ 1-10」, 1993年
- ・日本フランチャイズチェーン協会「フランチャイズエイジ」
- ・田島義博「フランチャイズ・チェーンの知識」日本経済新聞社, 1991年
- ・原田保「スーパーエージェント」文眞堂, 2000年
- ・日経MJ