

## 1 右肩上がりで成長するフランチャイズビジネス

はたしてどれくらいの方々が「メガフランチャイジー」または「マルチフランチャイジー」という言葉に耳にされたことがあるだろうか。この本を読もうというほどの人たちは別にして、一般の人たちにはまだまだまったく馴染みのない言葉に違いない。そこでまず言葉の説明から始めることにしよう。

「メガフランチャイジー」とは、多数のフランチャイズ店舗を展開している加盟店（フランチャイジー）のことであり、「マルチフランチャイジー」とは、複数ブランドのフランチャイズチェーンに加盟しているフランチャイジーのことである。まだまだ日本では一般に認知されていない業態である。しかし、フランチャイズビジネス先進国の米国では、すでにメガフランチャイジーが外食産業売上高ランキングの上位に顔を出すまでに成長している。そしてようやく日本でも、二〇〇一年に入り新聞などでその言葉が何度か登場し、その戦略で株式公開を果たす企業も相次いで登場し始めた。

メガフランチャイジー戦略とは、まさにこれからの、二一世紀型の成長戦略なのである。本書はこの戦略が、多くの企業にとって、大変有効なものであり、挑戦するに足るものであることを説こうとしているのであるが、そのためには、まず日本のフランチャイズチェーン（ＦＣ）ビジネスの現状について見ておく必要があるだろう。

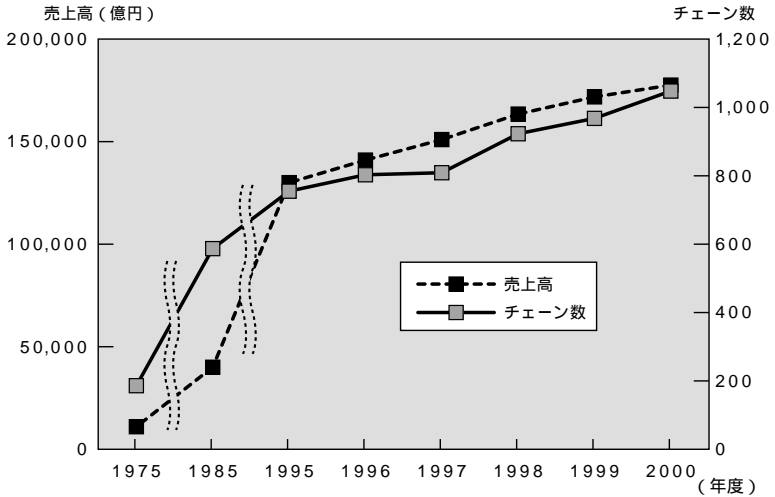
そもそもフランチャイズチェーンによるマーケットは、この三〇年もの間、毎年連続して右肩上がり

の成長を遂げているということをご存じだろうか。不況という感覚がわれわれのなかに完全に定着した一九九五年から二〇〇〇年までにおいてだけみても、五年間でなんと一三六%という高成長を遂げているのである。このご時世に、これほど元気のよい事業分野は大変珍しい。そのため、フランチャイズビジネスが企業の成長手段として、各方面で大いに注目され始めているのである。

その成長推移は図表1-1のとおりだ。近年、多くの産業の成長が鈍化してゆくなかで、景気動向などの影響をまつたく受けていないかのように着実に伸び続けていることがわかる。フランチャイズチェーンに関する唯一の業界団体「社団法人日本フランチャイズチェーン協会（JFCA）」が二〇〇一年三月に実施した調査によれば、二〇〇〇年度のフランチャイズチェーンによる各種事業の総売上高は対前年比一〇三・三%の約一七兆円、フランチャイズのチェーン数はついに一〇〇〇を超え、店舗数は二〇万店にまで達した。まだフランチャイズチェーンとして草創期にある自称フランチャイズというチェーンも含めれば、一八〇〇チェーンもあるという。二〇〇〇年度のフランチャイズチェーンによる売上高は、GDPの三・三%を占めるまでに発展したが、その推移からはきわめて順調な成長ぶりが見て取れる（図表1-1、1-2参照）。

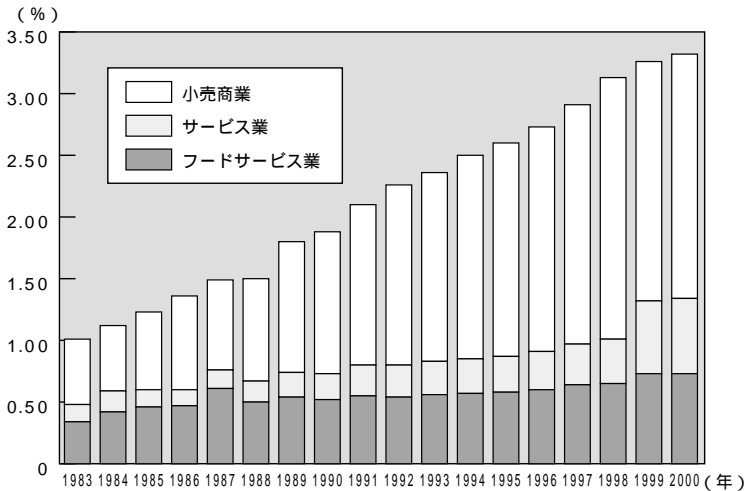
フランチャイズビジネスは、コンビニエンスストアに代表される小売業、持ち帰り弁当店やハンバーガーショップ、ピザの宅配、居酒屋などの外食業、学習塾やDPE、クリーニング店などのサービス業と大きく三分野に分けることができるが、三分野のなかでも大変多くの業種に広がっている。もちろんなかには伸びている業種とそうでない業種があるが、おおむね全業種で堅調な伸びを示している（図表1-3参照）。

図表1-1 日本のフランチャイズチェーン数と売上高推移



出所：日本フランチャイズチェーン協会

図表1-2 フランチャイズチェーンビジネス市場の対GDP比推移



出所：日本フランチャイズチェーン協会

図表1-3 2000年度主要業種別チェーン数・店舗数・売上高と前年度対比

	チェーン数 (チェーン)	店舗数(店)		売上高(百万円)	
		実数	対前年増減数	実金額	対前年増減額
総計( + + )	1,048	201,499	6,164	17,755,798	574,123
小売業計...	326	71,786	1,725	10,612,049	395,903
各種商品総合小売	113	44,719	1,093	7,330,360	287,656
コンビニエンスストア	58	38,274	712	6,709,205	275,317
ディスカウントストア	7	2,657	288	207,537	13,238
宅配販売・通信販売・無店舗販売	40	3,069	78	180,906	10,525
衣服身の回り品関係小売	36	5,117	155	350,586	10,466
婦人・子供服小売	14	1,945	123	108,457	11,086
靴履物小売	8	1,912	5	147,006	995
飲食品小売	51	7,828	92	464,282	2,348
菓子・パン小売	29	5,461	13	247,298	2,979
自動車・自転車関係小売	11	2,401	221	504,382	24,276
家具・什器・家庭用品関連小売	22	3,543	134	1,309,170	76,709
文化用品関係小売	93	8,178	340	653,269	20,056
書籍・新聞・文具小売	26	2,071	128	132,230	13,891
スポーツ用品・玩具・楽器小売	22	2,118	43	130,833	89
時計・メガネ・光学機械小売	5	1,389	24	123,001	2,009
外食業...	381	46,012	2,126	3,901,339	50,889
ファストフード	196	31,293	1,612	2,702,776	38,357
寿司・弁当・惣菜など	38	10,547	143	532,432	1,065
ラーメン・餃子	67	5,593	172	310,326	7,856
カレー・牛丼	20	2,327	345	192,200	9,882
ハンバーガー	9	6,734	389	659,857	26,631
一般レストラン	111	6,488	346	658,164	8,518
西洋料理・ステーキ・ビザ・パスタ	42	2,480	201	236,078	4,686
居酒屋・パブ	45	5,785	3	428,531	2,094
喫茶店	29	2,446	165	111,868	1,920
サービス業...	341	83,701	2,313	3,242,410	127,331
洗濯・理容・浴場	31	3,420	159	153,313	10,261
クリーニング	16	3,232	41	90,803	1,611
美容	19	1,943	85	96,048	2,427
DPE	16	4,111	146	93,278	1,530
自動車整備	12	2,068	91	11,064	1,371
総合リース・レンタル	5	1,074	59	816,446	64,689
レンタカー	4	1,591	55	110,986	149
レコード・CD・ビデオレンタル	8	1,620	250	262,516	27,716
情報サービス・調査サービス	10	1,893	111	2,553	28
学習塾・フィットネスクラブ・カルチャースクール	46	24,430	401	151,109	2,393
住宅建築・リフォーム・不動産仲介	36	3,892	360	361,897	8,774
建物サービス・ビルメンテナンス	14	2,074	28	12,349	89

出所：日本フランチャイズチェーン協会

それにしても、この不況下のなかで、どうしてこれほどまでにフランチャイズビジネスは強いのであるのか？ 実はそれを解く鍵こそが「メガフランチャイジー企業の登場」なのである。

従来フランチャイジーというと、

「脱サラして、有名ラーメン店チェーンのフランチャイズに加盟し独立開業」とか

「長らく酒屋を営んできたが、業績不振から全国チェーンのコンビニに加盟し業態転換」

といったイメージを思い浮かべがちである。

もちろん、いまでもこういったフランチャイジーが多いことに変わりなく、それはそれでフランチャイズビジネスが社会にもたらしている重要な一つの機能であり形態ではあるのだが、これらが、どうしても「フランチャイザー（本部）は確かな企業だが、フランチャイジーは個人または零細企業で弱者……」という、フランチャイジーにとっては何となく負のイメージを与えてきたように思われる。

しかし、いまやこの手のイメージは稀薄となりつつある。優良企業または業績回復を目指すかつての優良企業、急成長を遂げたいと考えるベンチャー企業といったさまざまなタイプの企業が、メガフランチャイジーとして、戦略的にフランチャイズビジネスに取り組み始めたからである。彼らの事業規模は本部企業よりも小さいとは限らない。数百名もの社員を要する企業が、たかだか数十名の社員しかいないフランチャイズ本部の加盟店になる例は珍しくない。その本部のビジネスが、自社の新規事業として成長の可能性があると思えば、上場企業といえどもフランチャイジーになる。いまはそういう時代である。その意味からはフランチャイズビジネスは、フランチャイザーにとっただけでなく、フランチャイジー側にとっても企業成長のための大変有効な手段として認知されつつあるのだ。そして、こういった

メガフランチャイジーが次々に登場し始めたことによって、フランチャイズビジネスのマーケットが年々拡大しているのである。

## 2 メガフランチャイジー戦略で株式公開を果たした“勝ち組”たち

最近、右肩上がりの成長を遂げている企業といえば、九〇年代末期のＩＴ関連分野や外食産業を筆頭にサービス業が多い。図表１４を見て、この一〇年間でＩＴ関連分野や外食産業が急成長を遂げていったことがよくわかる。バブル崩壊といわれた一九九一年の新興企業向け株式市場における上場企業は、まだまだ製造業が四割強を占め、ＩＴ関連分野や外食産業は二・四％にすぎなかった。平成不況に慣れつつあった九六年においても、その比率はあまり変わらない。その後ＩＴ関連分野が急成長を遂げるのだが、二〇〇〇年、二〇〇一年を見ると、いわゆるＩＴバブルが崩壊し失速した。その一方で、新規上場企業中の外食産業の比率は着実に高まり、フランチャイズビジネスに取り組む企業の比率も年々増えている。

二〇〇一年にジャスタック、マザーズ、ナスダックといった新興企業向け株式市場に新規上場した企業は、過去最高となった二〇〇〇年に続き一四七社と高水準を維持した。そのなかでも特に注目される外食ベンチャーのなかには、「日本マクドナルド」のような外食産業ナンバーワン企業や、米国・シアトル発のスペシャルティコーヒー（グルメコーヒーとも呼ばれる）を洗練されたカフェで提供する「ス

図表1-4 新興企業向け株式市場における上場企業

業種	1991年	1996年	2000年	2001年
製造業	44.0%	37.7%	16.0%	20.1%
IT関連	2.4%	4.7%	25.9%	25.0%
小売業	9.5%	11.3%	20.4%	6.9%
外食産業	2.4%	1.9%	2.5%	8.3%
サービス業	14.3%	19.8%	21.6%	19.4%
その他	27.4%	24.5%	13.6%	20.1%
上場企業数	84	106	162	147
(小売りFC)	1.2%	0.9%	2.5%	0.7%
(外食FC)	0.0%	0.9%	1.2%	4.2%
(サービスFC)	0.0%	0.9%	0.6%	0.0%
FC合計	1.2%	2.8%	4.3%	4.9%

注) 91、96年は店頭市場、2000年以降はジャスダック、マザーズ、ナスダックJ市場にて新規上場した企業を分類

ターバックスコーヒージャパン」、首都圏を中心に女性に人気のある定食チェーンを展開している「大戸屋」など、さまざまな業態の急成長外食企業が見られる。ところでこの三社は、いずれも直営店展開を主体とした企業だ。正確に言えば、マクドナルドの店舗にはフランチャイズ加盟店が二割程度あるが、最近ではほとんどが社員独立制度による開業となっているため、事実上直営店チェーンに近い。

一方フランチャイズビジネスを主体とした外食チェーン企業を見ると、スペシャルティコーヒーチェーン第二位の「タリーズコーヒージャパン」、回転寿司の「平禄」、そば居酒屋「高田屋」や焼き鳥・とり鉄」などを展開する札幌発の「タスコシステム」といった企業が相次いで株式公開を果たした。さらに二〇〇一年には、いわゆるメガフランチャイジーとして急成長を遂げた大和フーズやプライム・リンクといった企業も上場している。大和フーズは電機メーカーの三洋電機の子会社で、ミスタード

ナツやモスバーガーといったフランチャイズの加盟店を展開している企業であり、プライム・リンクは、焼き肉の「牛角」など、親会社であるベンチャー・リンクの支援する数種類の外食フランチャイズチェーンに加盟し店舗展開している企業である。この二社はまさに、メガフランチャイジーであるとともにマルチフランチャイジーでもある。これら二〇〇一年の勝ち組ともいえる企業群は、不況にあえぐ他の企業と何が違うのであろうか。

それは、フランチャイズシステムという経営手法を活用して独特の成長戦略を採っている点である。とはいってもそのフランチャイズシステムとの関わり方にはふた通りある。フランチャイジーになるか、フランチャイジーになるかのふた通りである。

市場競争力のある商品やサービスを開発し、そのビジネスモデルをパッケージ化できる企業は、フランチャイザー（本部）となり、フランチャイズチェーン展開により急成長を遂げるという戦略を採りうる。しかし、そういった格別の商品やサービスもなく、多角化のノウハウもない企業の場合はどうするのか？ 通常そのような企業は成長が困難だと考えられがちである。しかしフランチャイズシステムの場合は必ずしもそうではない。フランチャイジー（加盟店）となってフランチャイザー以上の成長を実現するという戦略も十分に採りうるのである。

そのような経営戦略が「メガフランチャイジー化戦略」とよばれるものだ。メガフランチャイジー化戦略とは、もはや現業では成長が見込めず、ただ売上げが日々目減りしていくのを黙って見ておかないといった企業にとっては起死回生の戦略となりうるし、現業は堅調で安定しているが、よりいっその成長を図るために新規事業分野へ進出したいといった企業にとっては、安全に短期間のうちに成長



企業の仲間入りを果たすことのできる戦略となる。ITバブルもはじけたいま、自社を株式公開にまで導いてくれる有効な経営戦略としても大いに注目され始めている。二〇〇一年における大和フーズやプライム・リンクはその典型であるが、それ以前にも、そういった企業は何社も見受けられる。

たとえば、静岡県の紳士服チェーンの「ゴトー」はその代表格であろう。同社は、静岡県沼津市で創業した紳士服チェーンで、本業であるファッション事業を柱に成長を遂げ、一九九一年には株式公開を果たした。しかし、本業はその後の低価格競争で単価・販売点数とも落ち込み、採算割れ店舗が続出した。紳士服店の低迷に歯止めがかからず、九五年には株式公開後最悪の業績となった。しかし、その前の九四年に中古書店フランチャイズチェーンの「ブックオフ」に加盟し、新規事業に参入し始めた。本業不振のため、苦肉の策で取り組んだのが異業種のフランチャイズ加盟である。

その後、郊外で「ブックオフ」やビデオレンタル「TSUTAYA」などのフランチャイズ店を積極的に展開したところ、次々と成功を収め、二〇〇〇年にはついに本業であるファッション事業部の売上げをフランチャイズチェーン事業の売上高が追い越した。メガフランチャイジー戦略が起死回生策となった典型である。

その後はゲーム販売チェーンも独自運営している。九八年には業界で初めて「ブックオフ」と「TSUTAYA」の複合店を静岡県浜北市に出店した。この複合店は集客の相乗効果が大変大きかったため、それを知った両本部同士が、共同店舗展開をするに至ったという後日談もある。

また、こういった事業を手がけてきたノウハウを活かして、九八年に子会社「メディアクリエイト」を設立。マルチメディアインターネットカフェ「ゆう遊空間」を開発し、フランチャイザーとしても全

図表1-5 ゴトーのビジネスモデル

ファッション事業部 ・紳士服ゴトー ・FIVE-TEN ・23区ゴトー ・B-KIDS カルチャー事業部 ・TSUTAYA (フランチャイズ加盟) ・ブックオフ (フランチャイズ加盟) ・MEDIA POLIS (フランチャイザー)	株式会社 メディアクリエイト (ゴトーの子会社) ・ゆう遊空間 (フランチャイザー) ・その他、カラオケ・ビリヤード店や居酒屋などの 外食事業を直営展開
--	---

図表1-6 ゴトーのV字回復の軌跡

年	売上高 (百万円)	売上高内訳		FC		FC出店状況
		本業	構成比	FC	構成比	
1990年	11,547	11,547	100.0%	0	0.0%	
1991年	13,814	13,814	100.0%	0	0.0%	
1992年	14,938	14,938	100.0%	0	0.0%	
1993年	13,398	13,398	100.0%	0	0.0%	
1994年	12,779	12,779	100.0%	0	0.0%	ブックオフ1号店出店 (FC事業の開始)、 ブックオフ店舗数3
1995年	11,929	11,404	95.6%	525	4.4%	ブックオフ店舗数6、 メディアポリス1号店出店 (店舗数1)
1996年	14,124	12,034	85.2%	2,090	14.8%	ブックオフ店舗数8、 メディアポリス店舗数2
1997年	16,103	12,109	75.2%	3,994	24.8%	ブックオフ店舗数10、 ツタヤ店舗数2、 メディアポリス店舗数2
1998年	16,079	11,223	69.8%	4,856	30.2%	ブックオフ店舗数13、 ツタヤ店舗数3、 メディアポリス店舗数3
1999年	17,493	9,032	51.6%	8,461	48.4%	ブックオフ店舗数16、 ツタヤ店舗数4、 メディアポリス店舗数5
2000年	17,475	7,563	43.3%	9,912	56.7%	ブックオフ店舗数16、 ツタヤ店舗数8、 メディアポリス店舗数8

注) 本業とは紳士服などのファッション事業、FCは、ブックオフなどのカルチャー事業。1999年からは、連結決算