

# フランチャイズ本部企業の 財務分析

2021年9月15日

一般社団法人 東京都中小企業診断士協会 城南支部

財務診断研究会

中小企業診断士 稲葉 康弘

# 自己紹介



## 稲葉 康弘（いなば やすひろ）

東京都中小企業診断士協会 フランチャイズ研究会 幹事  
東京都中小企業診断士協会 城南支部 会員部所属  
アイ・ビジネスサポート 代表コンサルタント

Facebook : <https://www.facebook.com/inaba.yasuhiro/>

群馬県生まれ、中央大学法学部卒業。2017年診断士登録

首都圏の学習塾を経て、全国にIT教室を展開するフランチャイズ本部に勤務

運営パッケージ・マニュアル構築、人材育成、マーケティング、独立開業、多店舗化等、

現場での実践に基づく企業の成長支援を得意とする

日経フランチャイズショーセミナー講師、渋谷区・世田谷区創業セミナー講師


補助金・助成金採択支援どっとコムパートナーコンサルタント

# 本日の流れ

フランチャイズ業界について



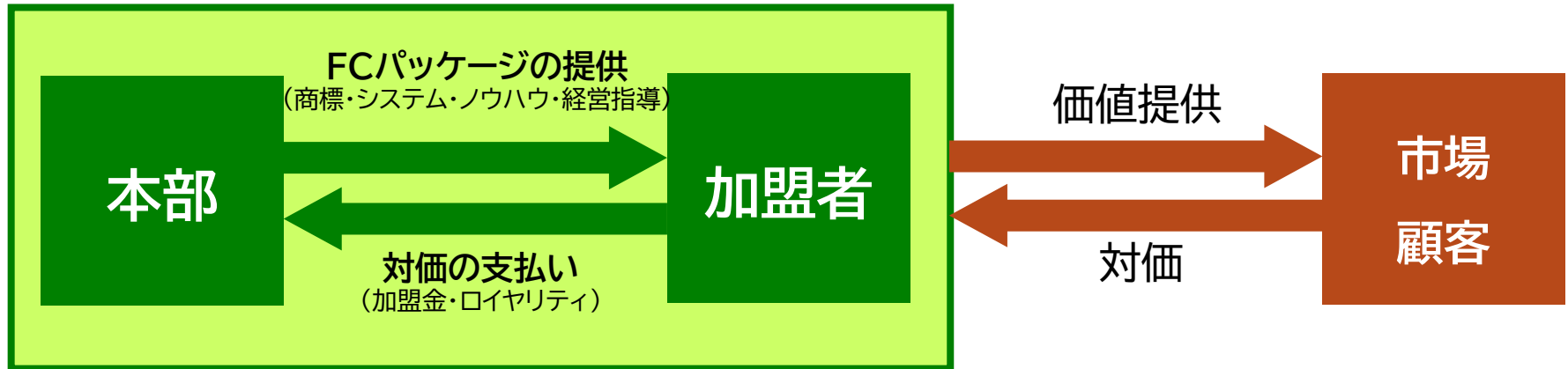
フランチャイズ業界を取り巻く環境



事例企業とワーク

# 業態定義

フランチャイズ(FC)とは、本部となる企業が他の企業と契約を結び、本部企業の商標・商品・ノウハウなどを使用して営業する権利を与え、その対価として加盟金・ロイヤリティなどを加盟企業から受ける仕組み。コンビニエンスストアやファーストフード・焼肉店などをはじめ、学習塾や理美容室・不動産仲介・介護サービスなど幅広い業種で展開されており、「**フランチャイズ業界**」は、**産業分類上の枠組みではなく、フランチャイズ契約による本部企業・加盟事業者の集合を指す。**



フランチャイズとは、事業者(「フランチャイザー」と呼ぶ)が他の事業者(「フランチャイジー」と呼ぶ)との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両者の継続的関係をいう。

(一社)日本フランチャイズチェーン協会による「フランチャイズ」の定義

# 様々なフランチャイズチェーン

## 小売業



## 外食業



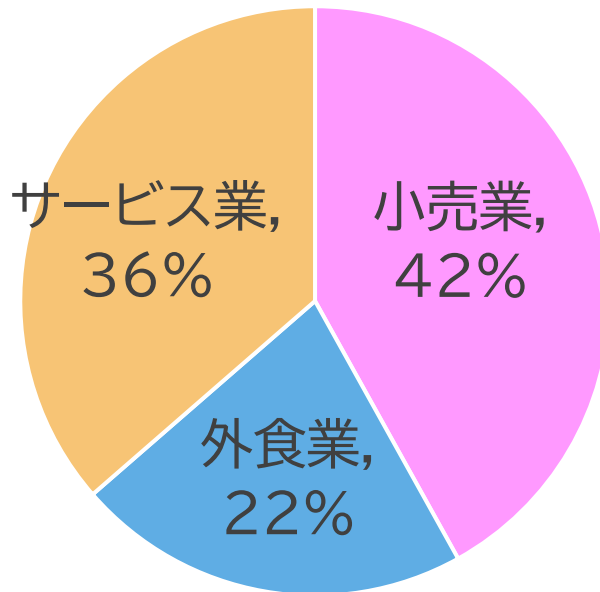
## サービス業



# フランチャイズ業界の市場規模

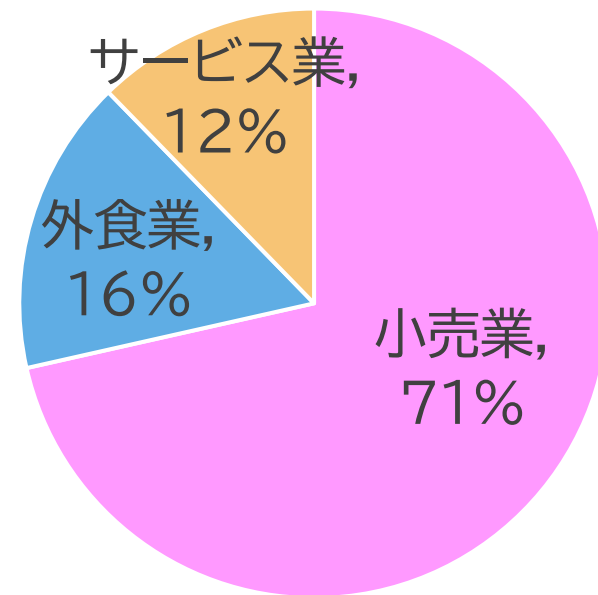
FC業種…①小売業FC ②外食業FC ③サービス業FC

店舗数



26万2,869店舗

売上高

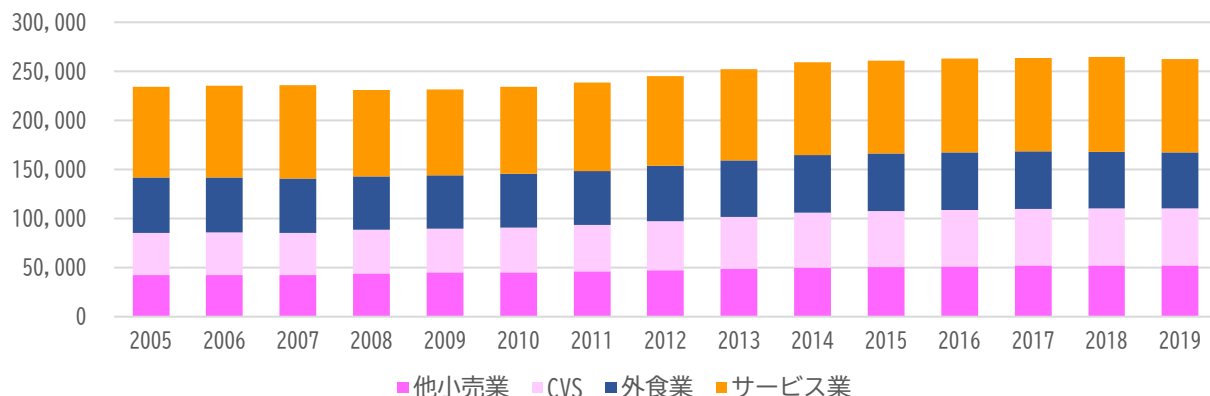


26兆6,480億円

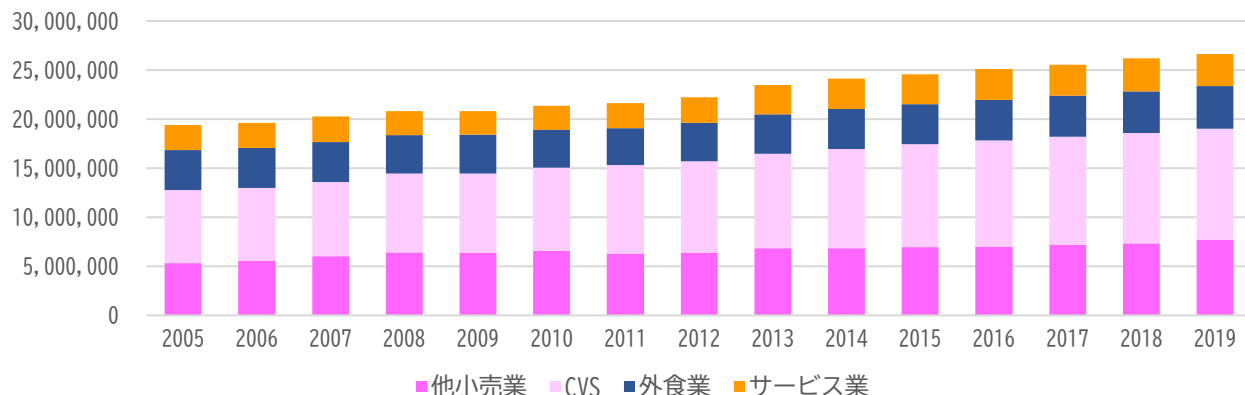
(2019年度「JFAフランチャイズチェーン統計調査」)

# 業種別市場規模推移

## ■店舗数推移(店)



## ■売上高推移(百万円)



- フランチャイズ3業種(小売・外食・サービス)は、店舗数・売上高ともに長期的に増加傾向。
- 店舗数減少時期は、2008年度(リーマンショック)、2019年度(新型コロナ)。
- 小売業に占めるコンビニエンスストアの割合は、店舗数で約53%、売上高で約60%となっており、非常に影響力が大きい。
- 2019年度売上高は前年比+1.7%。おもな増加要因として、キャッシュレス還元事業(小売)・軽減税率制度(外食)、減少要因として、オンラインサービス普及(サービス業)が挙げられる。

(「JFAフランチャイズチェーン統計調査」各年度より)

# フランチャイズチェーンとレギュラーチェーン

	レギュラーチェーン(直営展開)	フランチャイズチェーン
定義	<p><b>「ヒト・モノ・カネ」を自社でまかなう</b></p> <p>本部企業が、店舗(直営店)の投資・従業員の雇用・取引先との契約などをすべて行い、売上や経費を自社で管理する</p>	<p><b>「ヒト・モノ・カネ」は他の事業者</b></p> <p>本部企業と店舗運営の事業者が契約を結び、同一ブランドのもとで営業をおこなう。店舗・雇用等への投資は加盟企業が行い管理する</p>
特徴	<ul style="list-style-type: none"><li>● 店舗の利益がそのまま自社の収益になる</li><li>● チェーン全体の統制がしやすい</li><li>● 新商品等の試行錯誤が自由</li><li>● 多店舗展開時には多額のコストがかかる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 複数者の経営資源を利用することで早い店舗展開が可能</li><li>● 店舗の収益を本部と加盟店で分配する形となる</li><li>● 直営店と比べて店舗コントロールが難しい</li></ul>



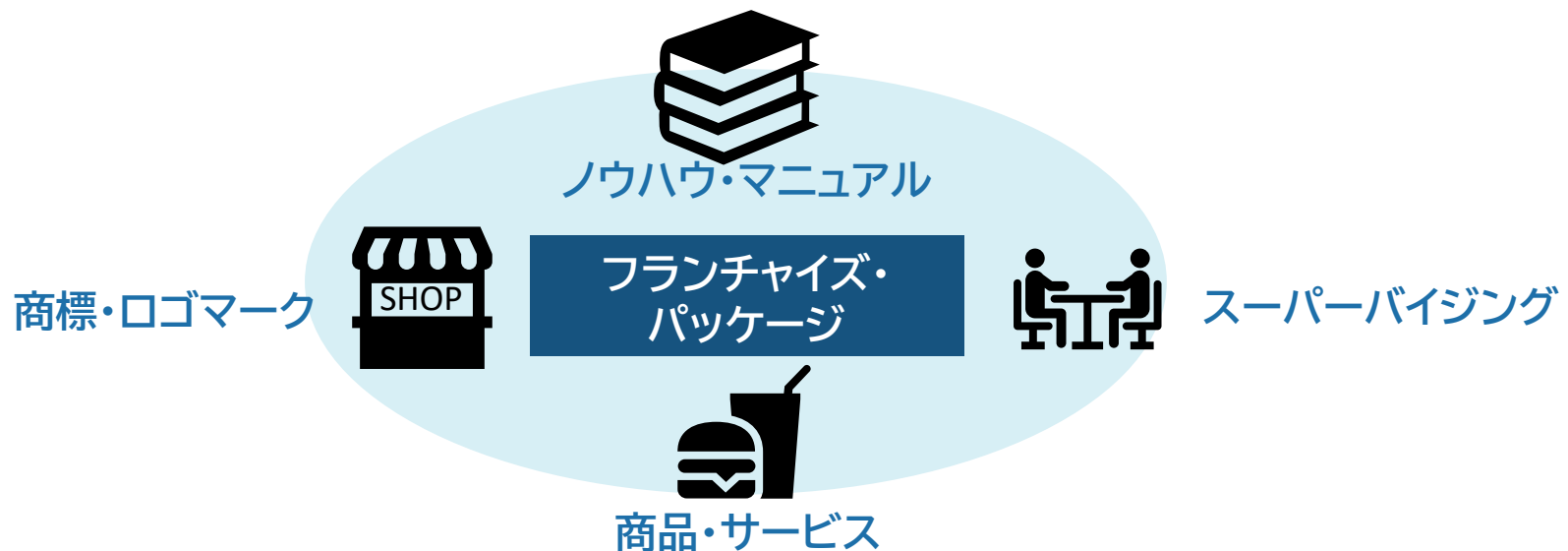
# フランチャイズ展開のメリット・デメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"><li>① 加盟者の資金や人材を活用して事業展開することができ、直営展開と比べて<b>急速な企業成長</b>実現が可能</li><li>② 短期間でシェアを確保することで、<b>競合企業に対する優位性</b>を築くことが可能</li><li>③ 加盟金やロイヤリティを得ることにより<b>安定した経営基盤</b>を実現</li><li>④ 仕入・店舗工事・システム導入などで取引先との交渉力が高まるなど、<b>規模のメリット</b>を受けられる</li><li>⑤ 経営に係る固定資産・人件費等が規模の割に少なく、<b>環境変化への対応力</b>が高い</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>① フランチャイズ・パッケージ構築や継続的なブラッシュアップ・加盟者開発に<b>多額の投資</b>が必要</li><li>② 直営店と比べて<b>店舗のコントロールが難しく</b>、加盟店との協調関係維持が必要</li><li>③ 不振店・問題店舗の対応、<b>ブランドイメージの維持</b>に多大な労力が発生する</li><li>④ 加盟店の経営資源を使い事業展開するため、本部の<b>情報開示責任</b>は増大する</li><li>⑤ <b>ノウハウ流出</b>・模倣のリスクが高まる</li><li>⑥ 専門的な知識が不可欠で、<b>担当者(加盟店営業・教育指導・契約など)の育成・確保</b>に時間と費用がかかる</li></ul>

# フランチャイズ・パッケージの4要素





本部は加盟者に対して、事業の開始・継続・発展等に必要な以下の4要素を、体系的に標準化された「フランチャイズ・パッケージ」として提供する。

- ① 商標(ブランド、看板)の継続的使用の許可
- ② 経営ノウハウの提供(マニュアルの提供、開業の支援)
- ③ 継続的な経営・運営指導(スーパーバイジング、継続研修)
- ④ 差別化された製品・サービスの継続的供給(食材・新商品)



# フランチャイズ・パッケージの類型

本部が加盟者に対して提供するパッケージは様々で、4つの要素の提供有無により主に以下のような類型が見られる。

	商標 	ノウハウ 	運営指導 	商品供給 	要点
フルパッケージ型	○	○	○	○	FCの王道。本部ビジネスモデルのもと、開業から運営まで継続的に本部が支援・指導を行う。
開業コンサル型	×	○	△	×	製品開発・店舗デザイン・オペレーションなど開業までの支援を行い、継続的なサポートはない。
商材提供型	×	△	×	○	独自性のある商品・食材を提供する。他の類型と組み合わせて提供される場合もある。
のれん分け型	○	△	△	○	本部企業に一度従業員として勤務し、一定の能力が認められたのちに独立支援を受ける。

# フランチャイズ本部に必要な機能

①商品・サービス開発、マーケティング機能



②業態開発・イノベーション機能



③教育研修機能



④運営サポート・スーパーバイジング(SV)機能



⑤店舗開発・加盟店開発機能



⑥物流機能





⑦情報システム機能



# フランチャイズ業界を取り巻く環境

デジタル化・SNSの進化	事業承継・M&A活性化
<ul style="list-style-type: none"><li>● オンラインサービス</li><li>● インスタ映え・口コミサイト</li><li>● バイトテロ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● FC本部企業・FC店舗の買収</li><li>● リーンスタートアップ</li><li>● 後継者育成</li></ul>
SDGs・環境保全	人件費高騰・多様な働き方
<ul style="list-style-type: none"><li>● レジ袋有料化</li><li>● 原産地表示・エシカル消費</li><li>● リサイクル・リユース</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 副業・ギグワーカー</li><li>● 省人化・無人化・セルフサービス</li><li>● テレワーク・ワーケーション</li></ul>
巣ごもり需要	政府の規制の変化
<ul style="list-style-type: none"><li>● 宅配・デリバリーサービス</li><li>● 料理・健康管理・ガーデニング</li><li>● 在宅ワーク・リフォーム</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● コンビニと独占禁止法違反</li><li>● 営業時間短縮・酒類提供禁止</li><li>● フランチャイズガイドライン改正</li></ul>

# 事例企業概観

企業名・ ブランド	株式会社神戸物産 	株式会社ワークマン 	株式会社不二家 
本社所在地	兵庫県加古郡稲美町	群馬県伊勢崎市	東京都文京区
主要事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>「業務スーパー」FC本部として、飲食料品の企画・開発・調達</li> <li>外食・中食事業「神戸クック」「馳走菜」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ワークマン」FC本部として、ワーキングウエア・履物・作業用品の開発・商品供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>洋菓子事業: 洋菓子の製造および「不二家」チェーン本部・飲食店の運営</li> <li>製菓事業: 菓子食品の製造販売</li> </ul>
売上高 (決算期)	340,870百万円 (2020年10月)	146,653百万円 (2021年3月)	99,085百万円 (2020年12月)
店舗数 (決算時点)	921 (うちFC店916)	906 (うちFC店861)	951 (うちFC店302)
組織	連結子会社23社 非連結子会社2社	親会社・子会社なし バイシアグループに所属	親会社(山崎製パン(株)) 連結子会社8社 非連結子会社2社

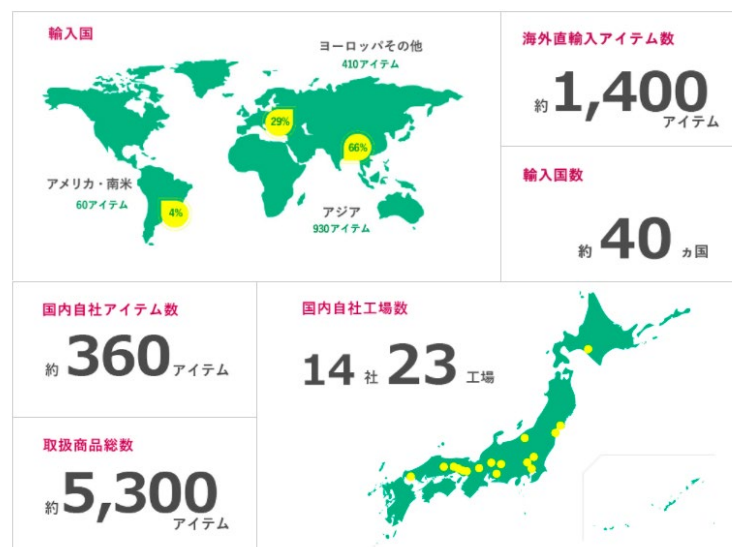
# 事例企業① 株式会社神戸物産

## 沿革

1981年4月	創業者沼田昭二が、兵庫県加古川市で食品スーパーを開業
2000年3月	業務スーパー本部としてFC体制をスタートさせ、FC 1号店を兵庫県三木市に開店
2001年10月	株式会社神戸物産に社名変更
2001年12月	地方エリアFC体制をスタートさせ、エリアFC1号店を新潟県燕市に開店
2004年1月	神戸物産(香港)有限公司を香港行政区に設立
2004年11月	「神戸クックデリ(現 馳走菜)」1号店を兵庫県加古郡稲美町に開店
2006年6月	大阪証券取引所第二部に株式上場
2007年10月	関西物流センターを神戸市灘区に開設
2008年4月	商品生産会社を子会社として設立開始
2013年5月	(株)クックイノベンチャー、(株)ジー・コミュニケーション、(株)ジー・テイスト他7社を連結子会社とする
2013年7月	東京証券取引所第一部に上場
2020年6月	(株)クックイノベンチャーの全株式を譲渡、(株)クックイノベンチャー、(株)ジー・コミュニケーション、(株)ジー・テイスト他連結子会社11社を連結の範囲から除外

## 特徴

- 独自性の強いPB商品を国内外の連結子会社・海外の協力工場で生産し、「食の製販一体体制」を確立
- 「業務スーパー」で販売した冷凍タピオカが、タピオカブームの中で爆発的に売れ、成長の起爆剤となった



- 新型コロナによる巣ごもり需要をとらえ、PB商品・冷凍食品の販売が好調。レシピサイト「クックパッド」にも「業務スーパー」レシピが多数掲載

# 事例企業② 株式会社ワークマン

## ■沿革

1980年	(株)いせやの一部門として群馬県伊勢崎市に「職人の店 ワークマン」1号店オープン
1982年8月	群馬県伊勢崎市に株式会社ワークマン設立
1982年9月	群馬県高崎市に流通センター開設
1988年3月	山形県酒田市に100号店を開店
2000年11月	奈良県大和郡山市に500号店を開店
2004年12月	ジャスダック証券取引所に株式を上場
2011年7月	東京証券取引所JASDAQに上場
2018年1月	香川県高松市に1000号店を開店
2018年9月	東京都立川市に「ワークマンプラス」1号店を開店
2020年10月	神奈川県横浜市に「#ワークマン女子」1号店を開店

## ■特徴

- 建設現場等の作業員を対象とした耐久性・通気性などに優れたワーキングウエアを低価格で販売。地元密着型の経営ができるよう、FC契約は原則個人(夫婦)と締結
- ブームの火付け役は、オートバイのドライバーの口コミで耐寒性に優れたジャケット購入が増えたこと。その後もアウトドアブーム・エクササイズブームの流れに乗り、購買層が一気に増加した



- 新業態「ワークマンプラス」と「#ワークマン女子」が躍進。アンバサダーマーケティング、過酷ファッションショー、イベント型店舗など革新的なマーケティング手法を採用



# 事例企業③ 株式会社不二家

## ■沿革

1910年11月	藤井林右衛門が横浜市元町に洋菓子店を開店
1938年12月	株式会社不二家に商号変更
1946年8月	本社を東京都中央区銀座に移転
1962年6月	東京・大阪・名古屋各証券取引所市場第二部へ株式を上場
1963年10月	京都市伏見区にFC伏見店を開設、フランチャイズ制を導入
1965年2月	東京・大阪・名古屋各証券取引所市場第一部へ株式を上場
1973年12月	米バスキン・ロビンス社と合併会社を設立、アイスクリームチェーンに着手
1978年3月	(株)不二家ロードサイドレストランを設立、郊外型外食産業に進出
2003年6月	大阪・名古屋各証券取引所への上場を廃止
2004年2月	台湾・中国に商品販売のための現地法人を設立
2007年2月	山崎製パン(株)と食品安全管理体制整備の支援に関する覚書を締結
2008年11月	山崎製パン(株)に対する第三者割当増資を実施、同社の連結子会社となる
2014年4月	(株)スイートガーデン(現連結子会社)の全株式を取得

## ■特徴

- 明治期に日本で初めてクリスマスケーキを販売し、また日本式のショートケーキ販売の先駆けとなった企業
- 不二家洋菓子チェーンは、ダスキンと並び日本最初のフランチャイズチェーンと言われている
- マスコットキャラクター「ペコちゃん」のキャラクターグッズ販売・ライセンス事業も行っている
- 2007年1月に、消費期限切れの材料で一部洋菓子の製造が行なわれていたことが報道され、すべての洋菓子製品の製造販売を休止、3月から再開
- 近年はコンビニスイーツの進化で洋菓子の競争は激化。新しい販路獲得のため、食品スーパーを「納品店」として卸売をおこなっており、店舗数には納品店も含まれる



# 個人ワーク

各社の財務諸表から、強みや経営課題を分析しましょう。

	企業名	着目した経営指標	強みや経営課題
1			
2			
3			
4			