

外食FC、本部はノウハウ磨け

指導人材育てリスク共有を



日本フランチャイズ総合研究所の内川昭比古社長

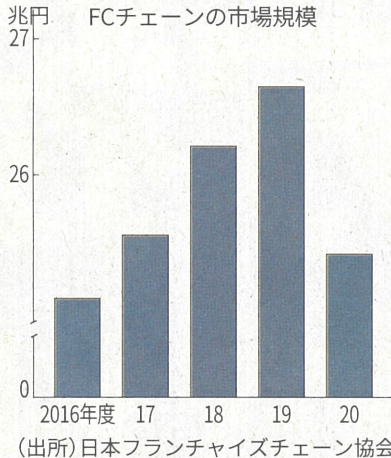
コンサル・内川氏に聞く

新型コロナウイルス禍で外食業界は大きな打撃を受けている。フランチャイズチェーン（FC）展開で成長してきた企業にとっては、加盟店の立て直しなども急務だ。外食のFCビジネスの先行きや課題について、経営コンサルディングを手掛ける日本フランチャイズ総合研究所（東京・新宿）の内川昭比古社長に聞いた。

——外食業界にとってFCビジネスの位置づけは変わるでしょうか。

「FCのビジネスモデルは成長の手段としてより重視されるだろう。コロナ下で各社の財務が傷み、自前で店舗を増やす

FC事業もコロナで打撃を受けた



「ただ外食関連などは

本部と加盟店とのトラブルも多い。当社に寄せられる相談として多いのは立地選定の失敗だ。客足が鈍く本部の描いた事業計画通りに進まないため店が3カ月持たないような例も出ています」

——何が問題なのでしょう。何かが問題なのではないか。

「コンビニエンスストアと比べ外食・サービス業ではFCのノウハウが成熟していないといえるだろう。FCを含めた店舗数はセブンイレブンのどコンビニエンスストア大手3社はいずれも1万店を大幅に超えているが、外食は日本マクドナルドでも約3000店にとどまっている」

——一般的にコンビニは本部による需要予測に基づいて出店場所を決めるほか、加盟店の月次損益計算書なども含め経営に本部が関与していると思われる。加盟店のお金の流れを知ることで経費や人件費などの課題も指導で

きる。一方で外食・サービス業はどのような仕組みを整備している企業は多くない。調理や清掃などのオペレーションは指導できても会計などマネジメントまで深く関わることは少ないだろう」

——外食とコンビニとのFCビジネスの違いは何でしょうか。

「収益モデル自体が違う。外食では一般的に加盟金とFC店舗への食材卸のものが本部の主要な収益となる。コンビニ

に比べれば、加盟店の継続的な収益向上に關与しようというインセンティブがおきにくいのではないかと。システム改善や指導員の育成などへの投資も後回しになりがちだ」

——一方、コンビニの収益源は加盟店と粗利を分け合うロイヤルティ収入だ。会計の一括管理などFCシステムのノウハウ供給が重要なため、システム投資は優先事項の1つになる。国内のFC本部でちゃんとしたシステムを構築できているのは大手コンビニと、ごく一部の外食・サービス企業にとどまるのではない

だろうか」

——外食のFCをどのよう改善していくべきですか。

「外食も立地などのコンサルティング機能、スーパーバイザーなど加盟店を指導するための人材育成により投資すべきだ。外食ではコロナを経験している比率が下がりテイクアウトやデリバリーの重要性が高まった。FC加盟店のなかには、デリバリーのノウハウに乏しいところも多

い。本部がしっかり経営指導できる体制作りを急ぐ必要がある」

——新型コロナウィル

ス下でFCビジネスはどう変わりますか。

「私たちは『社員フランチャイズ』という手法を推奨している。直営店などの営業権を優秀な社員に譲渡する。資産としては本部が持ち続ける仕組みで、オーナーに経営リスクを一方的に負わせるのではなく、本部も一定のリスクを共有する。素人ではなく経験を持った社員が運営するため、本部と加盟店とのトラブルも減らせる。長期的にみれば店舗網の拡大につながるのはいちいちの方法になるとみている」

(聞き手は安藤健太)

日本フランチャイズ総合研究所

代表取締役 内川 昭比古インタビュー

2022年2月7日 月曜掲載

日経MJ (日本経済新聞社)

「中小・FC・街づくり」面にて掲載