

## 2011年フランチャイズ業界を振り返る

### I フランチャイズ業界全般

#### 1. 公正取引委員会の調査報告書と業種別講習会

2011年7月に公正取引委員会より「フランチャイズチェーン本部との取引に関する調査報告書」が発表された。(フランチャイズ時評2011年8月号参照)

今回の調査対象は、食料品等を小売販売していると考え得るフランチャイジー1万店を対象にし、回収した回答数は1,903店であった。しかし、中には直営店も含まれており、加盟店からの回答数は1,389店であった。回答の内容はコンビニが1,358店(83.9%)で、ほぼコンビニ調査と呼んでも差し支えないものであった。

調査方法は「フランチャイズ・ガイドライン」に沿ってアンケート調査を行い、更に46名のヒヤリング調査も行っている。

調査結果はかなり厳しい内容となっている。例えば「本部の開示内容と実際の内容とで異なっている事項」についての調査では、「予想売上や収支モデルの額」と回答したコンビニ加盟者は53.0%で、コンビニ以外の加盟者は44.4%が「異なった事項」に上げている。

また商品の仕入数量について、本部から「示されている」と回答した加盟店の割合は、コンビニでは48.8%、コンビニ以外では22.6%であった。そもそも、仕入権は小売店の固有の権利であり、それを本部から数量を指定したり、強制することは通常では考えられない事態である。しかも、コンビニでは、指示された数量を仕入れない場合には、ごく少数ではあるが本部の指導員より「契約更新の拒絶」「契約の解消」など、半ば脅迫めいた言辞により、仕入を強制したとの事例が示されている。

この本部指導員の言動は「本部と加盟店のより良い関係」とは程遠い態度であり、フランチャイズ関係の根底に係る問題である。

9月1日より始まった、公取委の「業種別講習会」では、これらの問題点が指摘された。公取委は「このアンケートがすべて正しいとは思っていない。このアンケートによって直ちに独占禁止法の運用が変わるものではない。但し、独禁法違反の事実、例えば優越的地位の濫用があった場合は、課徴金を徴収する」とのことであった。この講習会は、ある意味で「ガイドラインを周知徹底

した」という既成事実を作り、本部の言い逃れを禁ずる手段とも考えられる。

協会としては「SV遵守手帳」のような物を作り、SVの言動をまとめた意向のようであるが、はっきり「SV禁句集」を作るべきではないか。

## 2. 労組法上の労働者性の判断とフランチャイジーの関連

厚生労働省の「労使関係法研究会」（座長：荒木尚志東大大学院法学政治学研究所教授）は、2011年7月25日に「労組法上の労働者性の判断基準について」という報告書をまとめた。（FC時評2011年9月号参照）

この「労使関係法研究会」は、2010年11月に第1回の研究会を持ち、第7回目に報告書をまとめたものである。

この研究会は、最高裁で労働者性が認められた、「CBC管弦楽団労組事件」「新国立劇場運営財団事件」「INAXメンテナンス事件」等を分析し、労働者性が認められる要件として、次の6つを挙げている。

### 基本点判断要素

- ①事業組織への組み入れ
- ②契約内容の一方的・定型的決定
- ③報酬の労務対価性

### 補充的判断要素

- ④業務の依頼に依るべき関係
- ⑤広い意味での指揮監督下の労務提供、一定の時間的場所的拘束

### 消極的判断要素

- ⑥顕著な事業者性

これがフランチャイジーと関係があるのは、09年8月に岡山市で「コンビニ加盟店ユニオン」が結成されたからである。

（以下読売新聞09年8月5日による）「コンビニ加盟店ユニオンはセブナイレブン・ジャパン本社に団体交渉を求め、フランチャイズ契約で事実上義務付けられている24時間営業や、本部に支払っている手数料（ロイヤルティの意か？）の引き下げなど契約内容の見直しを通じて労働環境の改善を目指す方針だ」更に、「セブン本部は、オーナーと個別にFC契約を結んでいることなどを理由に団体交渉に応じない方針で、ユニオンは各都道府県にある地方労働委員会に救済を申し立て、団体交渉を求めることも検討する。」

この地方労働委員会への申立ては、10年3月25日までに、「セブン本部に団体交渉を拒否されたのは不当労働行為だ」として岡山県労働委員会に救済を求めている。（2010年12月号FC時評参照）

フランチャイジーの労働者性を、日本の法律が認めることはかなり困難であると思う。しかし、小塚教授によれば、フランスでは個人契約のフランチャイ

ジーには労働法が適用される事例があるそうである。

また、アンダーソン・毛利・友常法律事務所の原悦子弁護士、上田淳一郎弁護士による「フランチャイジーの労働者性」という文章がビジネス法務2011年5月号に掲載されている。それによれば「今後の立法や判例の動向いかなんでは、労働者に該当しないフランチャイジーもその保護の対象となる可能性は否定できない」としている。

### 3. 日本のフランチャイズ・ビジネスは果たして回復したか？

2010年度の「JFAフランチャイズチェーン統計調査」が10月20日に発表された。全店売上高（システムワイドセールス＝協会用語では末端売上高）は前年比+2.8%（5,782億円）と回復した、と宣言した。また、フランチャイズチェーン数は1,233チェーンで、前年度比+2.2%（27チェーン増加）で、これは3年振りの増加である。国内の店舗数は23万4,146店舗で、前年比+1.1%増（2,480店増）。店舗数は前年度に引き続きプラス成長となった。

筆者は昨年度（09年度）の調査結果を見て、「停滞期に入った」と断じたが間違いであったのであろうか？

まず、一番大きく伸びたのはコンビニである。売上高増加は3,638億円  
続いて大きいのは家電量販店で、売上高増加額は 2,385億円  
両業種の増加額は 6,023億円  
全体売上高の増加に占める比率は 104.2%  
である。極論するならば、コンビニと家電量販店に牽引されて、あたかもフランチャイズ・ビジネス全体が回復したように見えるだけでは無いだろうか。

東日本大震災の影響を考えると、2011年度統計は、簡単に“回復”とは言えないのではないだろうか？

確かに、コンビニは飛躍的に回復した。2011年度は、9月のみタバコ値上げの影響で前年割れをしているが、それ以外は順調に店舗数、売上高を伸ばしている。しかし、家電量販店は大幅な縮小が続いている。9月以降は前年比30～50%減少が続いている。特にテレビのデジタル化が終わり、テレビ市場は極端に縮小している。

筆者は「08年度はフランチャイズ業界の転換点」「09年度は停滞期入り」と表現した。実は10年度も、コンビニと家電量販店を除けば「停滞期」ではないだろうか。

東日本大震災、不安定な電力供給、極端な円高傾向、欧州の経済不安、工場の海外移転、政治の不安定等フランチャイズ・ビジネスを取り巻く環境は厳しいものがある。（2011年11月号FC時評参照）

#### 4. 東日本大震災の発生

11年3月11日午後2時46分に東北・三陸沖でマグニチュード9.0の世界最大級の地震が発生した。被災した地域は、岩手県、宮城県、福島県、茨城県、千葉県と広がった。死者、行方不明者は約2万人となった。同時に東京電力福島原子力発電所が、津浪により原発の炉心溶融が起これ、予想を超える大きな災害となった。9ヶ月経過した今でも、震災復興は進んでいない。

東北電力、東京電力は3月14日より計画停電を実施し、この地域の企業、家庭に多大な迷惑を掛けた。この計画停電は3月27日まで続き、28日以降は気温上昇等の理由で計画停電は終わった。

また、水、乾電池等を求めて、まるで戦後の物不足時代を思わせるような事態となった。

原発事故の影響は、今後も放射能汚染等の形で今後数十年は続くと思われる。この大震災の影響は、すべてのビジネスに大きな影響を与えた。

また、3月11日の帰宅困難者の発生等大きな課題を残した。

#### 5. フランチャイズ企業の海外展開が一段と進む

日本フランチャイズチェーン協会の調査によれば、2011年度海外展開状況は表一1の通りである。

表一1 海外展開状況について

回 答	企業数	構成比	前回増減
①展開中	44	41.9%	▲2社
②現在検討中で3年以内展開予定	6	5.7%	0社
③展開する予定がない	37	35.2%	+3社
④対象外	6	5.7%	0社
⑤無回答	12	11.4%	
合 計	105	100%	

(注) 対象外：日本国内のみをテリトリーとしたマスターフランチャイズ契約等

既に「海外展開している」企業は44社で、昨年比2社減である。内訳はコンビニ4社、小売業6社、外食業26社、サービス業7社、外食&サービス1社である。

##### (2) 展開先国・地域及び業種別店舗数

展開先は15カ国・地域に及び総店舗数は17,403店であった。昨年調査から1年間に約2,220店舗増加している。

店舗数では、米国、その他地域で減少したが、他の国、地域では増加し、伸長が大きい国は中国(前年比128%)、韓国(前年比120%)、インドネシア(前年比118%)の順であった。

店舗数では圧倒的にコンビニであり、12,282店舗に及んでいる。続いて外食業が4,877店舗であり、この2業態で99%の店舗数を占めている。

### (3) 今後の海外展開について

既海外展開企業44社を対象に、今後の海外展開施策について国（地域）別に質問したところ、コンビニでは米国を除く国・地域で「拡大予定である」と回答し、新たな市場としてはインドネシアを挙げる企業があった。

小売業では、中国、タイ等で「拡大予定」、台湾、韓国では「現状維持」、米国では「拡大」と「現状維持」に分かれた。

外食業では、約7割が「拡大予定」と回答し、中国、タイが最も多かったが、台湾では「現状維持」が目立った。新たな市場としては東南アジアが中心であるが、主要国への出店済企業からは、インド、インドネシア、ベトナム等の回答があった。

サービス業では、中国、台湾等で「拡大予定」（学習塾、ダストコントロール）であったが、多数は「現状維持」（クリーニング等）という結果であった。

### (4) 会員社以外の海外展開について

川端則夫氏「日本企業の国際展開」によれば、会員社以外で、海外展開で成功している事例は、次のような企業が指摘できる。

（ファッション専門店）

オンワード、ローラアシュレイ、東京ブラウス

（その他専門店）

ミズノ、大創産業、良品計画、フランフラン、たち吉

（サービス業）

日本公文教育研究会

（外食業）

ビアードパパ、ココス、元気寿司、フレッシュネスバーガー、カプリチョーザ、

日本フランチャイズ協会の組織率は10%を切る低さであり、協会員のみをウオッチングしていると、特に海外展開を見る場合は大きな過ちを犯すことに成りかねない。

海外の動きは、協会を離れた視線も必要である。

## II 小売業界の動き

### 1. コンビニの売上高回復する

コンビニ各社は、昨年まで「店舗の飽和、成熟説」が唱えられ、成長の鈍化、加盟店とのきしみが目立った。しかし、今年に入って、全店ベースは元より、

既存店ベースで力強い回復が見られる。特にセブン-イレブンでは「近くて便利」をコンセプトにして、大きく成長への槌を切った。フランチャイズ協会が公表する2011年の既存店売上高の様子をまず見てみたい。

月	既存店伸び率	月	既存店伸び率	月	既存店伸び率
1月	5.1%	5月	5.7%	9月	-4.0%
2月	6.5%	6月	9.0%	10月	14.1%
3月	7.7%	7月	9.5%		
4月	1.6%	8月	7.9%		

3月の大震災の中で7.7%の伸び率は異常に高い。これは水や電池、パン、牛乳等を求めてコンビニに新しい客が殺到したことを物語っている。4月の1.6%は店頭の商品切れが原因と思われる。9月の-4.0%は、昨年のタバコの買い溜めの影響と思われるが、10月は14.1%と驚異的な伸びを示している。明らかに、コンビニは「店舗飽和、成熟説」を覆して、新しい客層を開拓し、新しい成長期に入ったことが伺われる。以下では「月刊コンビニ11月号」を引用して、説明したい。

この動きをセブン-イレブンの動きに沿って見てみる。07年8月からグループPB商品「セブンプレミアム」の販売を開始し、取扱い品目を拡大していった。これはスーパーマーケットと同じ手頃な価格でコンビニで買えることが認知され、主婦層を中心とする客層が拡大した。11年7月にはアイランド型チルドケースを導入し、壁面オープンケース内にセブンプレミアムのチルド商品の売り場を拡大した。10年9月から野菜の取り扱いを全国で開始し、取扱店舗の拡大を図っている。

機会ロスの削減、接客レベルの向上など、トータルでの「近くて便利な店」実現に向けての徹底した取組みは、コンビニの最大の課題であった、女性や高齢者層開拓に成果を挙げている。

東日本大震災で、水やパンや乾電池を求めて入店した女性客、高齢者客が、このチルド惣菜や、野菜等の商品に目を付けて「近くて便利」の取組を知った。

加盟店サイドから見ると、転機は2009年5月の廃棄ロス15%補填であった。この廃棄ロス補填、販売期間の長いチルド導入が追い風となり、発注が積極的になったそうである。結果として、セブン-イレブンの好調店では、廃棄ロスが減り、欠品率も減って、非常に良い循環で、ここ10年なかった好業績につながっている。

今年の1月4日の日経新聞では「コンビニ国内 飽和感強まる」と報じているが、この1年間のコンビニの既存店売上高は、この見通しを跳ね返している。

この動きはセブン-イレブンのみではなく、大手3社は共通した手をうち、いずれも好調である。前年比で売上を落とす、スーパーマーケット(SM)、

GMS、百貨店をしり目に、小売業では、コンビニが好調の手がかりを掴んだ1年であった。

## 2. 今夏の電力不足に対応したコンビニ

日経4月22日によれば、経済産業省は電力の削減目標を一律15%にすることを決定した。大口需要家（500 ㉿以上）も、小口需要（500 ㉿以下）も、家庭も一律に15%以下に抑えることで決着した。期間は2011年7月1日から9月30日までとした。

コンビニ業界としては、基準電力の20%削減に取り組んでいくことを協会名で公表した（2011年5月9日）

セブン-イレブンは7月の電力使用を27~28%削減したと公表した。（日経MJ 2011年9月11日）

「東京電力と東北電力の管内にある約6900店舗が対象である。電気料金は個々の加盟店が支払うため、正確な集計には時間が掛るが、暫定値として7月の電力使用量は、前年同月に比べて27~28%削減した。内訳はLED照明や太陽光発電パネルの導入など設備面で約10%削減。店頭看板の消灯や空調の温度設定の見直しなどの節電対策で約5%の削減につながったと見積もった。また、店内機器の電力使用状況を計測できる「スマートセンサー」のデータに基づいたこまめな節電については120店舗を抽出した検証結果から12~13%の節電効果があったと判断した」

ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクス等各社も節電に努め、9月末日まで、25%削減に成功した。

## 3. ブックオフの動揺

ブックオフの佐藤社長は年頭に次のように語った。（日経MJ 1月7日）

「中古書籍はもう伸びない。売上高を引き上げていく時代は過ぎた。それよりもチャンスロスをなくし、粗利益率を高める努力をするのが筋である。具体的にはコミックの高価買取りが一例だ。これまで書籍の買取り価格は一律にしていた。これはいわば原理主義的に商品の回転を重視し、売れ筋もそうでない商品も同一に扱っていた。市場が伸びない中で、これからは小さな積み上げが必要と判断した。衣料品やスポーツ用品を一緒に扱う大型店舗 {ブックオフスーパーバザー (BS S)} に注力している。16店を展開しており、来期も新規出店を継続する。」

ブックオフスーパーバザーの出店は加盟店にどのような印象を与えたであろうか。ごく一部の意見であろうが、中部地区でブックオフを経営する有力店オーナーが「とてもBS Sは出店できない。加盟店の資力では無理である。ブッ

クオフ店舗は全部本部に売却したい」との意向を漏らしたことがある。

今年の株主総会で、ブックオフの加盟店2社が社外取締役役に就任した。また、ブックオフの筆頭株主であるハードオフコーポレーション（フランチャイジーとして31店舗を運営中）は、自社の加盟企業44社のうち、ブックオフに加盟しているのは約34%の15社に登り、その店舗数は約130店舗で、ブックオフの加盟店の22%強をハードオフの加盟企業が運営していることになる。

いろいろな意見がある中で、代表取締役社長の佐藤弘志氏が2011年9月1日付けで一身上の都合で突然辞任、取締役も退任した。後任には専務取締役の松下展千氏が就任した。（9月1日付け）

9月1日以降の動きについては、新聞・雑誌の報道はない。BSB路線を継承するのか、止めるのか、加盟店との信頼関係をどのように構築していくのか、が問われている。

## II サービス業界の動き

### 1. CCCを増田社長がMBO

カルチャア・コンビニエンス・クラブ（CCC）が展開するTSUTAYAの既存店のDVD売上高が2010年12月に14カ月ぶりに前年を上回った。CCCのDVDレンタルの苦戦は、ゲオが09年夏に仕掛けた「100円戦争」が発端である。旧作DVDの1週間の貸し出し料金を従来半額以下に値下げした。CCCはゲオと競合する約20道県で追随を余儀なくされた。直営店が主体のゲオと違い、CCCは店舗の9割がフランチャイジーであり、消耗戦が長引けばFCオーナーが不満を高めかねない。（日経MJ11年1月21日）

「TSUTAYA」チェーンを運営する映像・音響レンタル最大手CCCの増田宗昭社長が2月3日にMBOに踏み切った。約700億円で全株式を取得し、東証一部の上場廃止を目指す。中高年層を意識した次世代店舗の開発や中国進出、新規事業への積極投資が必要と判断したもので、非上場で経営の自由度を高め、事業の再構築を急ぐ。

MBOの実施に伴い、2月4日からTOB（株式公開買い付け）を実施する。期間は3月22日まで。TOB価格が600円で、2月3日終値（461円）を30%上回る。増田社長が保有する41%分を除く全株式を買い付ける予定で、総額は696億円である。銀行からの借入で賄い、増田社長個人が全額出資するMMホールディングスを通じて買い付ける。MBOが成立すれば、同社はCCCと経営統合し、CCCは上場廃止となる。

DVD・CDソフト貸し出すTSUTAYA事業は成長の限界を迎えている。



DVDレンタルの値下げ競争などもあり、TSUTAYAの既存店売上高は13ヶ月連続前年割れだった。市場での成長期待が後退して時価総額が目減りしたことが、MBOの決断につながった側面がある。(日経11年2月4日)

上場廃止は、赤字計上も辞さない構造転換の布石との見方もある。ただ新生CCCは未体験の文野に挑み続けねばならない。そこを誰に担わせるのか。フリーハンドを得た増田社長は、事業構造と並ぶ人心の刷新、後継者育成という大きな課題にもじっくり向き合うことになる。(日経MJ、11年2月7日)

「TSUTAYA」は、大型書店を併設した複合店を展開していく。売場面積を既存店の5倍の6000平方メートル前後とし、その半分を書籍・雑誌の販売にあてる。出版市場は縮小傾向をたどっているが、品揃えが豊富で販売効率の高い大型書店で顧客を囲い込み、レンタル事業との相乗効果を狙う。(日経11年6月23日) CCCは7月22日付けで東証1部の上場を廃止した。(日経MJ、11年7月25日)

## 2. 複合カフェは大規模チェーンが売上高を増やす

日経MJの第29回サービス業総合調査では、複合カフェの売上高は5.7%増で、前回調査の2.4%減から立ち直った。しかし、前年を上回ったのは上位のみで、7位以降はすべて前年を下回った。即ち、上位チェーンが寡占化を強める結果となった。首位バリック(快活クラブ)は23%と大きく売上を伸ばし、全体の約4割を握っている。(但し、直営のみ)

2位のランシステム(スペースクリエイイト自遊空間)は、今年9月にナムコが運営していた「知・好・楽」の全9店舗を取得し57億円の売り上げとなった。

ランシステムは、2016年6月期までに主力の「自遊空間」と新業態の「健遊空間」を合わせて約130店を出店し、店舗数を現在の1.7倍の310店強に増やす計画である。業界首位のヴァリックを追い上げる。他社の事業買収や、フランチャイズチェーンを軸に出店を加速し、伸び悩む市場でシェアを高めて生き残りを図る。

ランシステムは自遊空間を184店運営している。このほか、7月にはシニア客を中心とした新たな客層の獲得を狙い、囲碁・将棋などを楽しめ、健康器具を備えた新タイプの娯楽施設、健遊空間の1号店を群馬県太田市に開業した。今後5年間で自遊空間約60店、健遊空間を約70店出す考えである。自遊空間の新規出店は大半がFC。一方、健遊空間は新業態のため、まず直営で出店し、運営ノウハウを確立した上で、FC展開を加速する。

「桃太郎」の店名で49店舗展開しているゲームソフトの販売事業は1店を残して他社に売却した。今後は複合カフェの運営に集中する。

### 3. 明光義塾の多角化が進む

矢野経済研究所によれば、10年度の学習塾・予備校市場は前年比3%増の9300億円に回復する見込みである。昨年6月から支給が開始された子ども手当は、学習塾・予備校業界にとっては一定程度プラス要素となったと判断している。個別学習塾のFC展開一番手の明光ネットワークジャパンは、2013年8月期までに個別指導塾「明光義塾」を全国2200教室に増やす計画である。年間100教室を主にFC方式で開設し、そのうち3分の2を地方都市に振り向ける。小型教室のため比較的生徒数が少ない地域でも経営が成り立つ利点を生かし、住宅地など小商圏での展開を急ぐ。(日経MJ 11年9月5日)

明光ネットワークの多角化の路線が明確化した。まず、乳幼児向けの美術教室「アブラカドゥードル」のフランチャイズチェーン展開を12年以降本格化する。米企業から10年12月に日本での事業運営権を取得した。10年後に全国2000か所、1歳半から12歳までの受講生10万人を目指す。未就学児やその親との接点を増やし、本業の学習塾の生徒の囲い込みにもつなげる。(日経MJ 11年10月10日)

明光ネットワーク(学習塾)とアルク(語学教育)が資本・業務提携した。アルクのコンテンツを活用して教材を共同開発し、明光が英語教室を展開する。今年度から小学校高学年で英語の授業が必修となり、子供の英語教育へのニーズが高まっていることに対応する。(日経11年7月26日)

明光ネットワークジャパンは12月7日、東京急行電鉄の子会社で学童保育施設を展開するキッズベースキャンプ(世田谷)と業務提携することで合意した。両社で学童保育の新ブランドを立ち上げ、来年4月にも都内に施設を開く。明光はキッズベースキャンプのノウハウを得て学童保育事業を強化する。新たな学童保育は小学1~6年生を対象とし、明光の教材を使った学習プログラムなどを導入して、学校の勉強を補う機能も取り入れる。まず直営で教室を設ける計画である。(日経MJ 11年12月9日)

## IV 外食産業の動向

### 1. 外食産業全体の売上高が低迷した

日経MJ「飲食業10年度ランキング」によれば、店舗売上高(直営店+加盟店)上位100社の売上高合計は5兆3181億円で、前年に比べて0.1%減り、飲食業調査を開始した1974年以降、初めてのマイナスとなった。上位100社のうち、10年度は約半分に当たる49社が減収であった。外食市場の縮小が続く中でも上位企業は総じて拡大傾向にあったが、その神話も揺らいだ結果となった。(日経MJ 6月1日)

2011年3月11日の東日本大震災は、縮小する市場に更に追い打ちをかける結果となった、2011年1月度以降の全店売上高のデータを下記に示す。

月	全店前年比	月	全店前年比	月	全店前年比
1月	100.2%	5月	98.0%	9月	99.2%
2月	101.5%	6月	99.8%	10月	100.5%
3月	89.7%	7月	100.4%		
4月	97.2%	8月	96.7%		

(注)日本フードサービス協会のデータ

3月が11%減と壊滅的な打撃を受けたが、7月、10月を除くすべての月で前年比を下回った。11月、12月のデータがまとまっていないが、多分11年度も市場縮小の1年となるであろう。

## 2. 食材の放射能汚染が最大の課題になった

東京電力福島第1原子力発電所の放射能漏れ事故は、外食業界を大きくゆさぶる事件となった。外食業界では食の安全への取組が経営の最重要課題に浮上した。原子力発電所の事故は今後の外食企業の経営に大きな影響を与える食材仕入れ先の製造・生産過程に関する立ち入り検査を実施していると回答した企業は64.6%であった。特に「ほうれんそう」「かきな」等の出荷制限が、首都圏の青果物流通に及んだ。

ゼンショー、モスフードサービス、日本サブウェイは食材の放射線量の自主検査をしている。福島第1原発の周辺県でとれた野菜などのうち、国が出荷を規制していないものが対象で、安心・安全を担保し、契約農家の風評被害を防ぐのが狙いである。(日経MJ 6月1日)

放射能汚染問題は、その後も大きな課題となり、東日本のゴミ焼却炉から出る焼却灰の汚染度が高く、その処理が大きな問題となっており、今後も長く日本の外食産業の課題となるであろう。

## 3. 焼肉業界に激震走る

今年は焼肉業界には厳しい1年となった。

まず、焼肉チェーン「焼肉屋えびす」(本社金沢市、フーズ・フォーラス)で4月に発生した集団食中毒事件で富山、福井、神奈川県で合計4名の死者が出た。

「生肉ユッケ」を食べた患者から腸管出血性大腸菌O-111が発見された。同チェーンの砺波店、福井渕店、横浜上白根店で合計20人以上が腎機能障害を伴う溶血性尿毒症症候群(HUS)などを発症しており、多くの患者から腸管出血性大腸菌O111やO157が検出されている。

5月6日に富山、福井両県の合同調査本部は、業務上過失致死容疑で、運営

する「フーズ・フォーラス」本社や富山、福井県の店舗、ユッケ用生肉を納入した食肉卸業者「大和屋商店」（東京・板橋）など関係先を一斉に家宅搜索した。生食に法規制はなく、専門家などから食中毒の危険性が指摘されていたが、規制強化は見送られたままだった。（日経11年5月7日）

この事件によって大手焼肉店の売上高が急降下した。

更に、7月7日に福島県南相馬市の農家が出荷した11頭の肉用牛から放射性セシウムが検出された。福島県は7月11日、出荷元である農家の飼料のわらから1畝当たり7万5千ベクレルのセシウムを検出したことを明らかにした。わらを乾燥前の状態に水分量を補正し飼料の暫定規制値（1畝当たり300ベクレル）と比較すると、基準値の約56倍に相当する。（日経11年7月12日）

放射性セシウムに汚染された稲わらは、宮城県の農家が肉牛用に出荷したものであり、福島、宮城、岩手の3県で肉牛の出荷が停止された。

この影響は焼肉業界に激震を走らせた。日経MJが毎月報道する「主要35社の売上高」によって、焼肉業界の動きを企業別に追ってみる。

既存店の前年比(日経MJの調査を引用、6月が抜けている)

	1月	2月	3月	4月	5月	7月	8月	9月	10月
牛角	112.3	105.8	95.4	92.3	92.8	85.7	79.4	87.2	90.8
安楽亭	104.4	105.6	92.7	96.1	80.2	85.9	77.8	85.1	89.6
さかい	108.1	106.3	99.0	103.1	79.0	87.5	78.1	87.3	88.9

これによれば、5月から落ち込みが激しくなり、最盛期の8月には20%以上減少し、10月にはやや取り戻した感があるが、多分前年売上高を回復するのは、来年1月頃になると思われる。売上高減少に伴い、利益も悪化したと推定される。

#### 4. 米ファンドが「すかいらーく」買収

米大手買収ファンドのベインキャピタルが、野村ホールディングス傘下の投資会社から「すかいらーく」を買収することが10月11日明らかになった。負債込みの買収総額は約2600億円に達する。野村は元本を若干上回る金額と見られている。

外国ファンドによる日本企業の買収では2008年秋の金融危機後で最大となる。ベインは世界で660億ドル（約5兆円）を運用する米ファンド大手で、日本には06年に進出。米国ではバーガーキングやドミノ・ピザを再建するなど外食向けの投資に強い。（日経11年10月12日）

ベインキャピタルは、アメリカで既に25年間にわたる投資活動を行い、外食産業ではダンキンドーナツとバスキン・ロビンス（31アイスクリーム）を持つダンキンブランドやアウトバックステーキハウス等に出資している。ま

た、2002年にはバーガーキングを買収したが、2006年の同社株式上場後にブラジル資本の3Gキャピタルへ株式の大半を売却している。ダンキンはこの7月27日に上場を果たし、上場直前に行われた売り出しで4億2300万ドルもの資金調達を成功させた。ちなみにこの売り出しの株価は1株19ドルであったが、上場初日の取引では29ドルまで上昇し、株式上場も成功を収めた。

ダンキンやバーガーキングにおける同社の投資内容を見ると、どちらも買収してから4~5年ほどで株式上場を経て持ち株を売却するというパターンになっている。すかいらーくについても、上場を今後の戦略における選択肢に含めっていると推察されるゆえんである。(フードビズ54号)