



## 経験と勘にのみ頼るのではなく 理論や知識に裏づけされた手法を

岡野吉純 岡野食品産業(株) 代表取締役

研修に参加して、良かったことは、第一に、問題の渦中にいると、客観的に物事を見ることは難しいですが、将来に対する考え方が整理されたことです。

当社は、33年間にわたって、ベーカリーのフランチャイズを展開してきましたオーナー会社です。おいしいパンの作り方、あるいは私どもの業界である、パン業界については精通しています。しかし、正直、FCパッケージについての考え方には社内での混乱がありました。

経営理念には、「本部と加盟店は運命共同体である」とうたっているにもかかわらず、契約書や法定開示書面、システム、マニュアルなどの行動規範に明確に示されていないと人によってバラツキが出て、組織として、会社として経営理念が実行できません。協会の歴史を拝見しても、多くの先生方がご尽力され発展してきたのがよくわかりました。当社としては初期の頃勉強したのみで、最近では当社なりの流儀になっていました。

現在のFCビジネスが、20兆円産業であり、外食、ファーストフード、サービス業の有名なチェーン店のほとんどが、FCシステムをとっていることが分かった時に、勉強してみようと思いました。今まで、当社に固有の問題だと考えていたことが、世の中の一般的な問題であり、すでに解決されていました。

まず、FCと一言で言ってもさまざまなタイプがあります。タイトなFCとルースなFC。当社の場合ルースなFCです。なぜかという、創業の事業領域がメーカーであって、会社の文化、考え方、会計システムが、工場を起点としているからです。初期のころは、店舗での自由度がありパン屋さんとして色々な商品を作りたいというオーナーがおられました。このような流れを経て当社の店舗網は成長して来ました。加盟店さんに供給する原材料の差益にロイヤルティが含まれているとする考えです。ロイヤルティが無いこと自体、特に問題は無いのですが、どうしてもスーパーバイザー活動が感情的に偏りがちです。

解決策は、タイトなFCシステムを目指すことだと思います。

世代が変わり、世相も変わってきて、人の考え方も30年前と変化してきます。今までのいいところも認めながら、経験と勘にのみ頼るのではなく、理論や正しい知識に裏づけされた新しいやり方を模索しています。

さらにタイトなFCシステムですと、金融面のサポートも出てきます。オープンアカウントと呼ばれる勘定科目を使いますが、ターンキー方式といわれます。要は、やる気のあるオーナーはキー(鍵)だけもらい、すでに出来上がった店を明日から経営できる。オーナーか

ら見ると、お客様に対するサービスに集中できるシステムです。特に最先端のコンビニさんはこのシステムで店をどんどん増やしておられます。これまでは、一時的な本部資金の持ち出しのみが問題になって、ターンキー方式の店舗展開はあまり無かったのですが、今後は手順を踏んで発展的に考えていくことができます。

第二に、考え方が整理されると確信が出てくること。正しい知識がないと闇雲に信じることはできません。最終的に直営店かFC店かどちらにするかはトップが迷っては進みません。バブル崩壊後の日本経済が真つ暗闇になっていた時でも右肩上がりで増えているフランチャイズチェーンの趨勢をみると明らかにシステムが優れていると信じていることができます。現実的にも理論的にも経済合理性があるようです。また、先輩がおっしゃるように、お仕事のやりがいなどから考えても、お客様に向かって真剣にご商売をされる理想の人間集団を作ることができます。

今後、正会員として、益々世の中に貢献できるように精進してまいります。

\* \* \*

【筆者紹介】1968年生まれ、北海道大学経済学部卒。1994年岡野食品産業入社、2002年代表取締役就任(現任)。