



慶應義塾大学ビジネス・スクール

(株)レインズインターナショナル

一起業家輩出機関

焼き肉店「牛角」などを展開するレインズインターナショナル(2005年5月より持ち株会社レックス・ホールディングス設立により、その外食事業子会社となった)は、2004年12月期連結決算で売上高が59%増の804億6,600万円、営業利益が前期比20%増の46億9,900万円となったと発表した。

レインズインターナショナルは、20歳代から30歳代を対象を絞り込んだ店づくりや、外食チェーンであり前例のなかった商店街への出店により成長を遂げてきた。主力ブランドである焼肉店「牛角」は、1995年10月の1号店オープン以来、10年間で841店(2004年12月)を超える日本一の焼肉チェーンにまで成長した。

しかし2004年度は、BSE(牛海綿状脳症)問題や鳥インフルエンザの影響で、フランチャイズ加盟店が出店を手控えたため、加盟店収入や店舗工事収入は伸び悩んだ。しかし昨夏以降に買収したコンビニエンス・ストア・チェーンのイーエム・ピーエム・ジャパンと、高級スーパーの成城石井が業績を押し上げる結果となった。

増加した売上高のうち、買収によって加算された連結売上高は、コンビニ事業(3カ月分)で約101億円、スーパー事業(4カ月分)で125億円強であり、外食事業自体の売上高は18%増だった。

また営業利益では、加盟店が出店を控えて、採算のよい店舗工事が落ち込んだため、外食事業はほぼ横ばいにとどまったが、コンビニ事業の営業利益4億8,900万円と、スーパー事業の5億1,300万円が利益増に貢献した。

とはいえ、最終損益では122億3,000万円の赤字(前の期は18億2,900万円の黒字)を計上した。「am/pm」の子会社化に伴って発生したのれん代を、特別損失で一括償却したことが響いた。しかし年間配当は2,500円で、株式分割を勧案すると実質増配となった。

2005年12月期予想では、売上高1,400億円(前期比74%増)、営業利益69億円(同47%増)を見込む。コンビニとスーパーの両事業が通期で寄与するうえに、外食事業との相乗効果で収益力を高める計画である。外食店とコンビニ、スーパーを合わせた今期末の総店舗数は約2,930店(前期比5%増)となる見通しである¹。

¹ 日本経済新聞 2005年2月18日

沿 革

レイズインターナショナル社長の西山知義は、若い頃から起業家を目指していた。大学は1年で中退し、1年間の不動産会社勤務を経て、1987年21歳でレイズの前身である不動産の仲介・管理会社・国土信販を設立した。当時はバブル経済のもとで地価が高騰し、業界に追い風が吹いていた。利益を出すのは難しくなかったが、優秀な営業成績の社員ほど、給料の高い会社に移っていくので、経営はなかなか軌道に乗らなかった。泣かず飛ばずという状況が4年ほど続いた1991年、西山にとって忘れられない事件が起きた。

ある日事務所の金庫から、お金がそっくり消えた。当時の従業員は7人。警察は「内部犯行しか考えられない」と言った。約2週間、警察は事情聴取を繰り返したが、決定的な証拠が出てこない。何人かが口裏を合わせている気配があった。結局、大半の社員を辞めさせたが、彼らは最後の2週間分の給与が支払われていないと、西山を労働基準局に訴えた。西山は仕方なく、町金融で借金をして給与を支払った。辞めた社員たちは半年後、近くに不動産会社を設立した。西山は残った社員と、不動産管理業を細々と続けて何とか食いつないだ。

そんなある日、西山にとって人生観が大きく変わる経験をする。

当時、西山は社長業の傍ら日本マクドナルドでアルバイトをした。夜になると週3回、会社を抜け出して、ハンバーガーを焼いた。そんな生活が5カ月間続いたが、アルバイトを始めた動機は金稼ぎのほかにもあった。

「職人を必要としない、マクドナルドというシステムに興味があった」

営業マン個人の力量に依存する不動産業の経営体質の脆さが身に染みていた西山は、主にアルバイトを使って、安定したサービスを提供しているマクドナルドの経営には惹かれるものがあった。不動産業をアルバイトのような素人だけで運営できないか……。

しかし実際に働いてみると、西山は別のところに新鮮な驚きを感じた。厨房では、店員が冷めたフライドポテトや固くなったパンを惜しげもなく捨てている。「なぜ捨てるんですか。もったいない」そんな素朴な問いかけに、店長は平然と応じた。「これから何十回も足を運んでくれるお客様に、冷めたポテトを出したらがっかりさせてしまうからね」西山は衝撃を受けた。

それまで西山は、売りにくい物件を高値で売って利益を出すことが「商売」だと思っていた。顧客本位などというものは、きれいごとだと思っていた。そこに客との信頼感もなければ、営業の継続性もない。

「僕がやってきたのは、冷めたポテトから順番に売ることだったんです。それで客に文句を言われたら、『最初は温かかったんですけど』と開き直っていた」

しかしマクドナルドでは顧客本位を実践しており、現場の店長までその方針が行き渡っていた。さらに新鮮だったのは、アルバイトたちが控え室で熱心に勉強する姿だ。店舗には接客の仕方や部下の指導方法を記したテキストやビデオ教材がたくさん置いてあり、アルバイトたちは空き時間に勉強している。西山にはそれが不思議でならなかった。

「不動産会社の社員たちは空いた時間にはスポーツ新聞を読んだり、たばこを吸っているのに、わずか1,000円程度の時給で働くアルバイトが熱心に勉強するのが、理解できなかった」

「なぜ、そんなに熱心なの？」と尋ねると、「習熟度や経験に応じて、少しずつ職位が上がり、責任

を持たされるのが面白い」という答えが返ってきた。見れば、控え室のボードには、全アルバイトの職位が一目で分かる表が貼られている。

「人間はカネのために働くと思っていた。でも、それは間違いだった」

「大切なのは、社員に成功体験や成長しているという実感を積ませてやることだ」

全員参加経営を標榜するレイنزの経営の原点が、ここから生まれた。

西山は、横領事件のことを、自分の身に降りかかった不幸な事件であり、自分は被害者だと思っていた。横領した社員には憎しみすら抱いていた。しかしマクドナルドでアルバイトを続けるうちに、その思いは変わってきた。

「社員は経営者の考え方を映す鏡だ。私が経営理念を持たず、目先の利益ばかり追いかけていたから、社員も間違っただけの考えを持つようになった」

頭から離れなかった横領事件を突き放して見られるようになった。

不動産業から焼き肉店へ転身

西山は一から出直すことを決めた。マクドナルドで学んだことを不動産事業に生かそうと、2～3年間試行錯誤を続けたが、業務の性質が違いすぎてうまくいかなかった。バブル崩壊もあって、不動産業に限界も感じていた。

「もっと客の反応がダイレクトに伝わる仕事をしたい」

そう考えた西山は、マクドナルドと同じ外食産業への参入を決意した。

焼き肉店に着目したのは、小さなきっかけからだった。会社の近くに行列のできる焼き肉店があり、社員に連れられてその店に行ったことがあった。安い割においしかったが、接客は悪いし、店の雰囲気も良くない。西山の目には、それほど評価できる店には見えなかった。

「自分ならもっと流行る店が作れる」

こう考えて、西山は不動産業から焼き肉店へ、社業を大転換することにした。

社員からの抵抗は強かった。「自分は肉を焼くために入社したのではない」という反発にあったが、西山は引かなかった。「このまま不動産業をやっているのでは、社員を幸せにする自信が持てない」と半ば強引に説き伏せた。

常務取締役・大内勇一は当時、連日のように会社近くの赤提灯に連れられ、説得されたことを憶えている。

「一番記憶に残っているのは、社長が『これからの企業は環境適応ができないと存続できない』と言ったこと。ずっと続けてきた不動産業を捨てるのは社長が一番つらかったと思うが、結局、あの時の決断が会社を救った」

1996年1月、「牛角」の前身となる「焼肉市場 七輪」の1号店が東京・世田谷にオープンした。目抜き通りから一本裏に入った、27坪、28席の小さな店だった。店員を雇う余裕がなかったので、不動産会社の社員が店員を兼務した。夕方になると、1人ずつ「行ってきます」と言って、オフィスを出ていく。

そんな「にわか店員」たちでうまくいくわけがない。オープン当初は注文を聞き間違えたり、盛りつ

けが汚かったりと、現場は大混乱した。客の入りが悪かったのは、ビラをまいた直後の数日間だけで、その後は一気に客足が引いた。最初の月商は320万円。それが1カ月後に260万円に減った。

しかし西山は落ち込まなかった。むしろ予想外の苦戦に闘志をかき立てられた。店のテーブルにアンケート用紙を置いたり、レジで客に直接声をかけるなど、不満や要望を聞いた。それを集めて、必ずその日のうちに改善することを心がけた。

店のオペレーションでは「職人を置かない」ことにこだわった。例えば肉は精肉工場に頼み込んで、カットして持ってきてもらう。厨房内での作業はできるだけ標準化し、その分接客サービスに力を入れた。

「午前0時を回った頃に店を閉め、それから反省会が始まる。厨房のレイアウトが悪くなれば、その場で設備を動かし、客においしくないと言われたメニューは改善策を話し合った。帰宅はいつも明け方の2時、3時。翌日は朝から不動産の仕事が待っている。それでも社長が一番最後まで頑張っていたから、誰も弱音を吐けなかった」(大内常務)

FC 展開で事業拡大

奮闘のかいあってか、一度落ち込んだ月商は月を追うごとに伸びていった。その年の8月に2号店を、翌1997年1月には3号店を東京都内にオープンさせた。1号店と同様、最初は混乱するのだが、地道に改善を重ね、リピーターを増やした。

「顧客満足を追求すれば、利益は後からついてくる」

西山が漠然と抱いていたそんな仮説は、次第に確信に変わった。

3号店を開いた頃、西山はこのまま直営店を増やすだけでは、店舗展開に限界があると感じていた。そんな時、ある経済誌でサンマルクの記事を目にした。サンマルクは焼きたてパンや低価格の洋食を提供することで成功していた。しかもフランチャイズチェーン(FC)の加盟店の募集を、ベンチャー・リンクという会社に委託していた。FCのノウハウを持たない西山にとって、この情報は貴重だった。早速ベンチャー・リンクに相談に行き、1997年12月に同社と共同でFCを展開する契約を結んだ。ここから「牛角」の店舗展開が急速に進むことになった²。

外食産業全体の市場規模は現在およそ29兆円、その中で焼肉店市場は5,300億円といわれている。焼肉店業態では、ファーストフードやファミリーレストランのような全国チェーンも存在していなかった。出店立地や価格、客層などを調査したところ、焼肉を外で食べたいと思う消費者は多いのに、行きたい店がないという需給のミスマッチがあった。

当時焼肉店は日本全国で17,200店あったが、その3分の2以上が個人経営である。業界には、良質なサービスをリーズナブルな価格で提供しようという考えが少なかった。規模を追う企業もなければ、清潔感すらもたない店も少なくなかった。また味は良いが値段の高い高級店か、安いがおいしいとはいえない大衆店に二極化しており、その中間が空白とみられた。

20代から30代の消費者は、1回の食事に一人平均3,000円支払うといわれている。西山は焼肉が食べたい若い世代に、安くておいしい、しかもお洒落できれいな、従来の焼肉店のイメージを覆す

² 2001年末時点で「牛角」は463店あった。そのうち直営は41店、残りはFC店であり、その大半はベンチャー・リンクが抱える約1,600社の法人会員がオーナーだった。日経ビジネス2002年1月21日

ような店をつくりたいと考えた。3,000円という客単価に狙いを定めれば、かなりの集客が見込めた。

1998年に商号をレイズインターナショナルに変更した。現在ではカジュアルレストランとして、「しゃぶしゃぶ温野菜」、「釜飯と串焼 鳥でん」、「居酒屋 土間土間」、「かまどか」、「レッドロブスター」、「焼肉や 炭の花」、「麦わ家」、「鉄板居酒屋 てっばちや」、「遊食 東山庵」、「居酒屋 “ブドウの宴(うたげ)”」、「イタリア厨房 Beatrice」などがある。またファーストフードでは「おにぎり ONY」、「牛角食堂」、「焼魚食堂 魚角」、「カレーショップ カレキチ」。スタイリッシュレストラン・バーでは「Fish Bank TOKYO」、「MAJESTIC」、「Istana」、「焼肉銘菜 星遊山」、「MAJESTIC 西麻布」、「日月 白金台」、「日月 祐天寺」といったブランド名の業態を開発し、現在23の外食ブランドをラインナップとする外食メーカーに成長している。2004年12月には、「牛角」の店舗数は841店舗(直営店66店舗、FC店775店)に達した。

業績は1996年5月期に売上高4億3,200万円、経常利益300万円だったが、2002年12月期には売上高290億3,300万円、経常利益23億7,700万円、さらに2004年12月期には売上高804億6,600万円、経常利益45億6,700万円へと急拡大した(すべて連結ベース)。

2000年12月に JASDAQ(ジャスダック)市場に株式公開し、公募価格(140万円)を43%上回る初値200万円をつけた。

「将来的には売上1兆円、外食産業のソニー、トヨタといった規模まで拡大したい」³

「外食業界にも、製造業が商品を生み出すのと同じ感覚で安くいい製品をどんどん投入できる企業があつていいはず。その意味で『外食メーカー』を目指しています」⁴(西山社長)

ユニークな事業コンセプト

標準的なFC店の店舗面積は30坪であり、賃貸物件の取得費、内装工事費、FC加盟金などを合計した開業費用は約5,000万円ほどかかる。1店の月間売上は約800万円、営業利益は160万円程度が目安という。

FC本部であるレイズは、1店当たり800万円(首都圏外では600万円)の加盟金と月商の5%に相当するロイヤルティ、開店時に請け負う内装工事の代金を主な収益源としている。

「牛角」が若者の人気を集めている理由は、従来の焼肉店のイメージを一新した店の雰囲気に加えて、肉、野菜、飲み物などの値段を安く設定したことにある。

「牛角」のメニューでは、最も高級なカルビでも一皿(100グラム)590円である。駅前や繁華街の焼肉店では、1回の食事で5,000円以上の出費を覚悟しなければならないが、「牛角」は徹底した低価格戦略で平均客単価を3,000円以下に抑え、若年層の需要を掘り起こした。

価格を安くしても利益をあげられる店をつくるために、まず工夫したのは食材の仕入れだ。

従来の焼肉店では様々な食材を一括して仕入れるケースが多いが、「牛角」ではカルビ、ロース、牛タンといった食材ごとに仕入れ先を変え、最も安い値段で取引してくれる相手を選ぶ。食肉販売会社などを対象にして半年に一度、品目別の入札を実施し、その結果に基づいて本部が「指定業者」を決めるやり方を同業他社に先駆けて導入した。

従来型の外食チェーンは、セントラル・キッチンを持つタイプと持たないタイプがある。マクドナルド

³ フォーブス日本版 2002年11月

⁴ 日経流通新聞 2001年7月17日

やすかいらーくなどは前者のタイプであり、大戸屋などは各店舗にキッチンを持ち店舗で料理を作るタイプである。これに対して「牛角」は、基本的にはマクドナルド方式の展開だが、セントラル・キッチンを持たない。調理はお客が自分で行うので、これが可能なのである。

また店舗運営のコストの面では、二等地への出店で家賃負担を軽くし、さらにアルバイトの従業員をフルに活用して人件費を抑える仕組みを取り入れた。

「牛角」の店で働く従業員は、基本的に店長一人を除いてすべてアルバイトである。他の多くの飲食店では、店長以外にも社員を何人か使い、アルバイトの仕事ぶりに目を光らせるのが普通だが、「牛角」では特別な指示や注意がなくても、若い従業員が接客業務をこなしている。

その生産性の高さの基盤になっているのは、アルバイトの緻密な人事評価だ。「牛角」の店長は、本部が定めた約70の項目に沿ってアルバイトの働きを評価し、毎月時給を850～1,000円の範囲で細かく変動させる。そのため、従業員たちは早く時給を上げてもらおうと、互いに評価を競い合うことになる。

こうした従業員の活性化法は、マクドナルドでアルバイトをした経験のある西山社長が自ら考案したものである⁵。

「牛角」のコンセプトは「低価格で女性も気軽に入れるおしゃれな焼肉屋」である。若い人にとって焼肉屋へ行くことは、「カップルやグループでも楽しめるミニキャンプ・ツアー」⁶(末広栄二 SP 室長)なのだという。これに照準を合わせた「牛角」の特徴は、以下の5点だという。

第1に平均客単価を3,000円と低く設定した点である。従来店が持つ「高い」というマイナス・イメージを払拭し、誰でも気軽に足を運べるようなメニューにしている。先述したように、「牛角」では最も高級なカルビでも一皿(100グラム)590円だが、アイテム数も豊富で約170(焼肉は40アイテム)あり、居酒屋の80前後、ファミリーレストランの100前後を上回る。焼肉専門店だが、居酒屋やファミリーレストランにまさるメニュー構成になっている。

第2に、職人不要のオペレーションである。

「われわれは商品を魅力的にして営業不要、商品の魅力だけでお客様が来てくれる店を目指しています」⁷(西山社長)

第3のポイントは、お洒落な内装である。気の利いた居酒屋のような外観、店内は土っぽい自然の色をベースカラーに、漆喰の壁、和紙や古木を多く使っている。これらは特に若い女性が焼肉店に対して抱く、「油っぽい、汚い、煙が立つ」イメージを取り除く効果につながっている。

第4に、味・雰囲気・サービスをトータルでとらえたエンタテインメント空間を演出しようとしていることである。BGMとして静かに流れるジャズ、照明を落とした店内、大人が落ち着いて飲める雰囲気……、そんな空間演出を目指している。

第5に、ブランド構築を意識している点である。焼肉店に行ったのではなく、「『牛角』に行った」といわれるような、安くてもステータスを感じてもらえる店作りを目指している。そんなブランドイメージゆえの効果か、20～30代の若い男女が利用者の7割近くを占め、さらに女性同士の客も多く、驚くことに来店客の女性比率は52%と男性を上回っている⁸。

⁵ 日経ベンチャー 2001年 2月

⁶ プレジデント 2001年12月31日

⁷ 経済界 2001年 7月24日

⁸ 日経ビジネス 2003年11月03日

ベンチャー・リンクの存在

一方で、レイズインターナショナルの成長を支えた立役者の一人といわれているのが、(株)ベンチャー・リンクである。

ベンチャー・リンクは1986年3月に設立され、フランチャイズ(FC)ビジネスの支援・育成、仲介・斡旋及びおよび店舗リフォーム業などを業態とする企業である。「フランチャイズ・ファクトリー」という事業コンセプトの下で、世の有望ビジネスを探し出し、フランチャイズ化する仕組みを提供している。

ベンチャー・リンクは、もともとは中小企業向け会員制経営コンサルティング業(または中小企業にコンサルティングを行う会計事務所への会員制支援事業)の企業だった。しかしその事業に見切りをつけ、1999年6月「第二の創業」と銘打ち、FCビジネスの育成・支援事業に転換した。

ベンチャー・リンクは多くのニュービジネス情報から、収益性や成長性の観点でフランチャイズ展開にふさわしい有望ビジネスを選ぶ。そして同社の指導で、その業態をFCビジネスにパッケージ化する。このFCパッケージをもとに、FCビジネスのオーナーとの合弁でフランチャイズ本部を設立し、FC展開のための資金支援から役員・幹部社員の派遣までトータルで支援するのである。

FCビジネス向けに、加盟店募集業務、加盟店経営指導業務、店舗物件開発業務などの代行を行う一方で、ベンチャー・リンクは新規事業への進出意欲が旺盛な中小企業を対象に、ビジネス・リンク・パートナー(BLP)会員制度を設けた。そして会員に対して、新規事業進出案件としてベンチャー・リンクが支援する優良FCビジネスを紹介した。さらにFC加盟後もBLP会員企業向けに、店舗開発や経営指導などの協力体制を構築している。

レイズインターナショナルは加盟店募集、経営指導業務の代行、地区本部展開、店舗物件の立地診断をベンチャー・リンクに委託してきた。またその関連会社である日本エル・シー・エーに、人事総務の支援および業務のコンサルティングなどを委託している。

「アウトソーシングが必要なのは、強い点に集中特化するためには、それ以外の部分を緊張感を持ったプロ集団に頼んだほうが行いやすいからなんです。アウトソースしても情報は共有化できますからノウハウは入ってくるし、店舗が増えても委託した部分はしっかりマネジメントしてもらえる。おかげで、私たちは“外食メーカー”としてしっかり業態開発に専念できる。これは成長スピードも速まりますし、一番いい関係ではないかと思います」⁹⁾(西山社長)

起業家採用

レイズインターナショナルは、自らを「起業家輩出機関」と位置づけている。求める人材は将来の独立希望者であり、社長を志望する人以外は採用しないのだという。

「起業家意欲を持つ社員が増えれば、当社も発展する。環境変化に対応して、現場が自己増殖的に変わっていく会社」¹⁰⁾

「社員募集時には“起業家輩出機関”として募集している。将来はウチをステップに、社長になりたいという人だけを採りたい。私自身『勉強していずれはここを去っていきなさい』と言っています。会社

⁹⁾ 商業界 2002年5月

¹⁰⁾ 日経ビジネス 2002年1月21日

の原則は『守・破・離』であり、最初はウチのやり方をマスターすべく学び、次のステップで現状を打破することにトライし、最後はスキルと経験、知識を得て独立しなさいと¹¹(いずれも西山社長)

西山社長が新入社員の内定者懇親会で、内定者にいきなり新業態の提案を求め、5,000万円までの予算を用意した、というエピソードも伝えられている¹²。

春夏秋冬入社

レイズは最近、「春夏秋冬入社」と称する新卒採用システムを導入した。2006年度に採用する約200人を4つのグループに分け、3か月おきに入社させるというものである。夏以降に入社する学生には、「感動創造」を体験するための支度金を支給する。夏以降に入社する内定学生には数か月間のモラトリアムが与えられるうえ、お金まで支給されるので若者には魅力的なシステムかもしれない。

同社が掲げる「感動創造」という理念に通じてさえいれば体験テーマは自由である。同社パンフレットにも、「遺跡発掘」「まぐる漁船」「株式運用」といったレイズの中核事業とはおよそ関係のないテーマ例が並ぶ。

2006年7月に入社する「夏組」は一人20万円、翌年1月入社の「冬組」は同60万円が支給され、それぞれのテーマに没頭できる。採用面接では「北海道から沖縄まで『牛角』を食べ歩きたい」という突飛(とっぴ)な希望もあったというが、多くの学生は海外留学や資格取得など堅実な自己研鑽に励むとみられる。

10月入社の「秋組」40人は集団コースとなる。一人30万円の支度金に加えて、学生同士が話し合って決める集団プロジェクトの費用全額を補助する。店舗運営に欠かせないチームワークを学ぶという意味では、夏冬組より研修に近い内容になっている。

一方でレイズのメリットも大きい。一つは教育・研修体制に物理的な余裕が生まれることである。同社は昨年、エーエム・ピーエム・ジャパンと成城石井を相次ぎ買収したが、3社合計で約200人も新人を全員4月に迎えれば、15人ほどの少数集中トレーニングは難しい。

もう一つは直接的な人件費の削減効果である。例年、新人は5月中旬に店舗に配属され、店長補佐の「チーフ」として働く場合が多いが、彼らを受け入れる新店のオープンがこの時期に集中するわけではない。どうしても一時的に人材がだぶつき、必要以上に人件費がかさむ結果になっていた。

これに対して春夏秋冬入社は、夏以降に入社する学生に一人10万円もの支度金を支払っても、効率的である。法定福利費を含む人件費は新卒でも年間400数十万円であり、1月入社の冬組40人が仮に4月に入社すると、9か月間の人件費は1億数千円にのぼる。合計2,400万円の支度金の負担を差し引いても億単位のコスト効果が生まれる。

「最近レイズに『若くても面白いことができそうだ』というイメージを持つ学生が多い」(採用担当・福井克明常務)

とはいえ徹底した実力主義のためか、レイズは離職率が高い。人材採用には、まだまだ改善の余地が残されている¹³。

¹¹ フォーブス日本版 2002年11月

¹² 日本経済新聞 2001年8月29日

¹³ 日経流通新聞 2005年4月6日

新人事制度レイنزドリーム

急速な出店とロー・コスト・オペレーションを支えるのは、正社員やアルバイトを最大限に活用し、やる気を引き出す仕組みである。

レイنزは2001年7月に、能力・成果主義を重視する新しい人事評価制度を導入した。年齢給や家族手当をなくし、評価に基づいて給与を決定し、同時に退職金制度も廃止した。さらに社員の独立支援制度などを設け、起業の後押しも行う。新人事制度は60から80の項目について本人、上司、部下がそれぞれ5段階で評価する。そして利用客のアンケートと合わせ、社員を多角的に評価する。給与は「何がどれだけできるか給」と、業績に連動した「やればやっただけ給」の二本立てで構成され、半年ごとに見直される。

新入・中途社員を問わず、多くの人は独立して社長になりたいと思っていると、同社はいう。そのために入社後のキャリアもいろいろ用意されている。FC店オーナーや新業態の子会社の社長になることが可能で、起業の知識が積めるコースもある。例えば、社員の独立を助ける「独立支援制度」、社員の起業を後押しする「イントレプレナー制度」、企業経営を学ぶ「トップマネジメント制度」などがある。イントレプレナー制度によれば、社員が提案したニュービジネスを社内で立ち上げ、軌道に乗れば分社して株式公開を目指すことができる。

アルバイトの評価制度についても55にも及ぶ項目で勤務態度や能力を5段階で評価し、850円から1,000円までの時給に反映させる仕組みになっている。アルバイトの時給基準値は850円であり、10円刻みで上がっていく(付属資料9参照)。

「『ポイント』は評価を意味します。入社したパートナーはまず評価項目1で評価され、その後この表にあるように時給に対応したポイントで評価します」¹⁴(店舗運営本部人材開発課・木塚誠)

評価項目1の評価項目は、身だしなみ、時間に正確か、約束を守れるかなど、社会人として当然守らなければならない5つである。また評価項目2は55項目あり、正確な分量で盛り付けができていないか、異物混入などはないか、「牛角」の味にできているかなど、「牛角」店内でのあらゆる事項が対象となる。そして評価項目1の評価は店長が行い、評価項目2はまず自己評価をした後に店長が評価し、相違点があれば面談をする仕組みとなっている。

パートナー会食

直営店にいる1店舗当たり25人ほどのスタッフのうち、正社員は店長ただ1人である。アルバイトの戦力化のために、経営理念を現場に伝えるコミュニケーションの場として、「パートナー会食」と称するオーナーとアルバイトの対話集会を定期的に設けている。

西山を含む役員5人は、各店の店長が選出した意識の高いアルバイト約30～40人とともに、食事をしながら日常の仕事について話し合う。そこで役員たちはアルバイトの声に耳を傾け、現場から出てくる不満や要望をすべて聞く。アルバイトから「こうした方がいいのでは」という要望が出されると、必ず返答する。すぐに返答ないし実行できない場合でも、返答の時期を明確にしたうえで、本人に必ずフィードバックすることになっている。経営者にとって怖いのは、「意見を言ってもどうせ聞いてもら

¹⁴ 人事マネジメント 2002年2月

えない。だから言わない」という風潮が、スタッフの間に広がることである。
そのためか、アルバイトからの提案や意見は活発だという。

「当社は感動創造企業を企業理念に掲げている。店長から指示された仕事だけをやっているようでは、感動を与えるサービスは提供できない。自分で考えて行動することが重要だ」「人は何のために仕事をするのか。カネだけのためではない。他人から評価されたい。自分の存在意識を確認したい。そんな欲求もあるはずだ」¹⁵

モニターチェック制度¹⁶

しゃれた店構えや女性向きのメニューを作っても、それだけでは競争力を維持するのは困難だ。特に女性は不快な思いをすれば、二度と足を運ばない。一度来店した顧客を確実に囲い込むためには、そこにサービスの質が伴わなければならない。

「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」
「私のお薦めのメニューです。いかがですか」
「焼き網をお取り換えしましょうか」

「牛角」と競合する焼き肉チェーンの社長は「残念だがサービスのレベルでは『牛角』に追いついていない」と認めるという。

急速に店舗を広げる中では、スタッフの熟練度がついていかず、店舗の運営が乱れたり、接客がおろそかになったりしがちだ。しかしこれは外食産業にとっては致命傷である。そのためレインズは、店舗のサービス力を検証し、現場の改善活動につなげる仕組みを作り上げた。その核となるのが全店を対象にした「モニターチェック制度」だ。

「牛角」の利用者を中心に採用した覆面調査員(モニター)が、毎月1回、全店舗のサービスと店舗運営の水準を詳細にチェックする。調査するポイントは87項目に上る。

例えば、「厨房とホールのスタッフが声をかけ合って活気を出しているか」「安全に気を配りながら会話の邪魔をしないタイミングで焼き網の交換をしているか」「見送りは出口まで来て笑顔でしたか」などチェックは接客技術の細部にまで及ぶ。さらに気配り度合い、料理の提供速度、店内の活気など定性的な要素についても具体的な点数で評価する。

この時、調査員の個人的な感覚によって採点が偏らないように、必ず2人1組で同時にチェックする。さらに、全店にマークシート式のアンケート用紙を置き、価格、店内の雰囲気、料理の味などの項目を5段階評価で利用者に記入してもらう。スタッフが顧客に積極的に記入を勧めるために、アンケートの回収率は約20%と高い。

「サービスの質を具体的な項目で定量的に測ることによって、各店舗は課題を明確に把握し迅速に改善できるようになる」(経営企画室・福井克明室長)

¹⁵ 日経ビジネス 2002年 1月21日

¹⁶ 日経ビジネス 2003年 11月03日

パートナーズフォーラム

しかし、課題を抽出するだけでは、改善は進まない。何より直接客に接する現場のスタッフが、自発的に問題点を見つけ出して改善していく姿勢が必要だ。レイنزはそうした現場の創意工夫を引き出すために、業務改善で目立った成果を上げた店舗を全社挙げて表彰し、現場同士が成功事例を共有し合う仕組みを作った。

その場となるのが、アルバイトが主体となって行う「パートナーズフォーラム」と呼ばれるイベントだ。

レイنزは全国を11地域に分けたエリア本部制をとっているが、そのうち首都圏の1都3県以外の10地域については、レイنزと契約を結んだ6社のエリアフランチャイザー(FC)が店舗を運営している。パートナーズフォーラムはレイنزとエリアFCがそれぞれ毎年1~2回の頻度で開催し、ここに1,000人単位の各地区の社員とアルバイトが一堂に会する。会場は決起集会のような熱気に包まれるという。過去半年間に業績を著しく伸ばした優秀店舗の従業員は、ここで業務改善活動の内容を発表する。その後、出席者が最も優れた取組みと評価した店舗を選んで投票し、1~3位に入賞した店舗を表彰する。

今年5月の首都圏地区パートナーズフォーラムで、2位となった「『牛角』北千住店(東京都足立区)」の中村慶也店長は言う。

「フォーラムの壇上に立ちたいその一心で頑張った」

今年1月には月商700万円を割っていた北千住店は、4月には900万円を上回る売り上げを記録した。スタッフ一人ひとりが常連客の顔を覚えて来店時に声をかけ、手書きのメッセージを持参して周辺の企業に営業に回った。さらに店に顧客を招いて座談会を開き、サービスの不満点を率直に話してもらったりといった活動を積み重ね、評価された。

「マニュアル一辺倒ではなく、店ごとに自分で考えた業務改善のアイデアが皆に認められる。だからアルバイト一人ひとりまで自分の頭で改善策を考えるようになる」(中村店長)

表彰の場はパートナーズフォーラムの他にもある。毎月1回全社員が集まる全社朝礼でも、直営店の中から、モニターチェックの点数や売上高目標の達成率などで優秀な成績を収めた上位4店舗を表彰する。

「社員やアルバイトが成長するためには、自ら成功体験を積み重ねることと、それを周囲が称賛する風土が不可欠だ。現場の取組みを全社を挙げて表彰する仕組みを作ることが非常に重要だった」¹⁷(西山社長)

FCビジネスの問題点

FCビジネスが花盛りの半面で、最近FCビジネスのさまざまな問題が取りざたされるようになってきている。FC本部は加盟店を増やせば、加盟料が入る。いきおい手当たり次第に加盟店の数を増やそうとしがちである。

こうした営業手法に対する疑問の声が、ベンチャー・リンクでも厳しくあがっている。ベンチャー・リンクが仲介する加盟店契約は、「エリア・エントリー契約」という特殊な契約形態を取る。これは通常の

¹⁷ 日経ビジネス 2003年11月3日

FC 加盟契約のように、店舗物件を決めた後に契約を結ぶのではなく、物件確定前に希望するエリア（例えば「東京都港区」のように）の出店権利を加盟金と同額程度で予約購入するのである。加盟契約とエリア・エントリー契約がセットになっている「地域優先権つき加盟契約」である。エントリー料は物件が決まった時点で、加盟金としてFC 本部に充当されることになる。ただし「契約締結後1年以内に店舗に相応しい物件を確保しない場合、その地域での優先出店権利を喪失し、加盟金も返還されない」という条項もある。

「エリア・エントリー契約は、そもそもトラブルを防ぐ目的で考案した契約形態である。従来の FC 契約では、先に加盟希望の意思表示をした企業があっても、その後、自社物件などを持つ別の企業が同じエリアで加盟希望を出せば、本部は後から出現した希望者に出店を許してしまいがちである。これでは先に意思表示した企業に不公平で、計画的な店舗展開もできなくなってしまう。エリア・エントリー契約なら、エリアの枠を押さえ、出店計画を立て、それから人材や物件などを手当てできる。」

「FC に加盟する大手企業が、長期的な視野にたって店舗展開できる」¹⁸（ベンチャー・リンク田中社長一当時）

しかしこの契約形態を巡るトラブルは絶えなかった。エントリー料を本部に納入したものの、開業にいたらない未稼働店舗は増える一方だった。ちなみに2002年5月現在、ベンチャー・リンクが仲介した契約は4,739件であるが、そのうち3,095件分が未出店となっている。2001年の春には、この契約を巡る加盟企業の不満が、訴訟という形で表面化した。首都圏のある企業が「牛角」の本部であるレイズとベンチャー・リンクに対し、エリア・エントリー料及び加盟金を返還するように求めたのである。「ベンチャー・リンクがらみの出店計画には融資しない」という金融機関も出てきた。こうした問題から、ベンチャー・リンクの創業者だった小林忠嗣氏の引責辞任に発展した。しぶしぶエリア・エントリー契約買戻し（2003年5月期で転売の決まらない買戻し額が12億円、300件分ある）や延長にも応じた。

こうした問題が続発したため、レイズはついに2004年末に、ベンチャーリンクとの契約を見直すとして発表した。フランチャイズ契約募集で提携を打ち切り、加盟店指導などの業務を順次、自前に切り替える予定である。

ベンチャー・リンクは2001年3月には東証一部に株式上場した企業である。2002年5月期の業績は売上高465億800万円、経常利益100億9,300万円、当期純利益52億7,400万円だったが、しかし2003年5月期に60億円の連結最終赤字に転落し、2005年5月期も同25億円となった¹⁹。

今後の展開

FC システムによるスピーディーな多店舗展開「牛角」の知名度は急速に高まった。しかしレイズインターナショナルにとって、またベンチャー・リンクにとっても、「牛角」に続く大型ブランドの開発が望まれている。

¹⁸ 日経ビジネス 2002年9月9日

¹⁹ ベンチャー・リンクの事業構造は、売上高の90%がFC 支援事業、残りの10%が創業時からの経営コンサルティング事業である。FC 支援事業における主要な事業は、FC 加盟店開発事業、ベンチャーキャピタル事業、FC サポート事業である。FC 加盟店開発事業は、BLP(ビジネス・リンク・パートナー)会員がFC 加盟時に支払う加盟金およびFC 本部からの開発フィーが収入源となっている。

「フランチャイズ展開による多業態化戦略をとることで、食材や商材等の共有化も可能だし、物件開発についても『牛角』が駄目なら『とりでん』、『とりでん』が駄目なら『土間土間』と選択肢も広がり、各業態のシナジー効果が期待できる。また、様々な外食シーンをレイズブランドで対応できるほか、業態の流行り廃りにも対応できる」²⁰(同社幹部)

2002年2月レイズは、シーフードレストラン「レッドロブスター」を展開するレッドロブスタージャパン(東京都千代田区、小林伸光社長)の全株式を、買収額6億円でイオンから取得した。

「レッドロブスター」は、米国ダーデンレストランが展開するシーフードレストランで、日本ではジャスコ(現イオン)と提携し、1982年に1号店を開店した。客単価は、昼1,350円、夜2,620円と、ディナーレストランとファミリーレストランの中間に位置する。

しかし近年は不振で、店舗閉鎖を進め、買収当時の店舗数は34店だった。売上も下げ止まらず、2001年2月期の売上高は63億6,000万円、経常損益は4,500万円の赤字だった。

カジュアルなシーフードレストランについて、まだ日本で成長の余地があるとのレイズの判断だが、年商60億円規模の店舗がグループ入りすることで、シーフード分野の仕入れ面のスケールメリットも狙ったものという²¹。

さらに2004年8月には、中堅コンビニエンスストアのイーエム・ピーエム・ジャパン(am/pm)を傘下に収めたのに続き、9月には首都圏を中心に高級スーパーを展開する成城石井(東京都世田谷区)を10月末に買収すると発表した。買収金額はそれぞれ171億円、65億円だった。銀行借入れで賄うと発表した。

また2005年になって、新業態である低価格のカレー専門店「カレキチ」を発表した。

「カレキチ」は一皿270円からの低価格メニューが特徴で、現在、直営店がJR新橋駅前(東京都港区)など都心に2店舗ある。ビーフ、ポーク、インド風チキンの3種類のソースにカツやコロッケといったトッピングを組み合わせる。募集開始したFCは、加盟金が600万円、月々のライセンス料が15万円という条件で、50平方メートルほどの標準店舗で厨房(ちゅうぼう)機器や内装などを含めた初期投資は約3,400万円に抑えている。レイズによると、すでに約30社が申込の意思表示をしたという。

「カレキチ」では、FC契約の地理的条件として同社で初めて広域の「ブロック」制度を適用している。これまでの「エリア」制度は「JR 新宿駅西口」といった単位での契約で、出店に適した店舗物件が見つかりにくい問題があった。一つのブロックで複数の契約を結ぶことで、FC本部、加盟店ともに物件が探しやすくなるという。レイズは都内の6ブロックで約150店、千葉、埼玉、神奈川の3ブロックで約100店の出店余地があるとみている。9月以降は地方でも加盟店を募集する予定である。2005年12月期は「カレキチ」のほか、定食中心の「牛角食堂」、鉄板焼きの「てっばちや」など新業態合計で50店以上の開業を計画している²²。

新業態を開発しているものの、しかし既存店の売上高はマイナスが続いていた。2004年以降、主力の「牛角」や、しゃぶしゃぶの「温野菜」、くし焼きの「鳥でん」は、既存店ベースで売上高、来客数ともに前年を下回り続けていた。唯一好調だった居酒屋の「土間土間」も、2004年後半から既存店

²⁰ 激流 2002年3月

²¹ 日経レストラン 2002年1月

²² 日経流通新聞 2005年7月10日

は前年割れとなった。

新業態開発も成功がまだ見えていない。買収したレッドロブスタージャパンは結局直営店のみで、FC化に至っていない。他の業態も、例えば「ディキシーダイナー」も実験段階であり、おにぎりを扱う「ONY」や、定食の「牛角食堂」といった試みも、まだ軌道には乗っていない。外食では「牛角」に次ぐ大きな柱が見えていないのが実情だった。

さらに、レイنزを悩ませているのが、ベンチャー・リンクと提携していた時の“負の遺産”だ。実はベンチャー・リンクは、レイنزの出店希望者から1,000万円近い加盟金を徴収している。にもかかわらず、出店できない「未出店枠」が2005年8月末で404件(2004年期末469件)に達している。この問題に対応するため、レイنزは出店を強化する必要があった。

こうした現状打破の一手として、小売り買収は貢献が期待されていた。コンビニやスーパーなら、外食で既に出店している地域でも共存でき、ビジネスの選択肢が増えることはFCオーナーにとってもメリットとなる。外食と小売りは全く違う業界だが、「基本はどちらも『品揃え、サービス、クレンジング、鮮度管理』。経営の効率化と社員の士気向上を実現する仕組みを作れば成功できる」と西山会長は自信を示す。西山会長は2000年12月のジャスダック市場上場を目前に開いたアナリストへの説明会でも、「外食の次の展開」を問われ、「理髪に興味がある」と答えている。

加盟店オーナーの声

加盟店オーナーの中には、外食事業について「ベンチャー・リンクから離れ、本部がFCに耳を傾けようとする姿勢は伝わってくる」と評価する人もいる。しかし一方で、「牛角」のオーナーには相次ぐ買収に、「本部の戦略は理解できる。だが、急ぎすぎの感もある」という声もある²³。また次のようなフランチャイジーの声が聞かれる²⁴。

「安い、うまい、おしゃれで人気だった店が『安い』だけ前面に出てはいないか」(首都圏などで「牛角」を6店運営するセント・リングスの青木謙侍社長〔静岡県沼津市〕)

「食材の仕入れ原価上昇で、FC店の営業利益率は平均5%まで鈍化しているようだ」²⁵(東海地域のエリアフランチャイジー、ジー・ディー・エスの谷野剛一社長〔静岡県浜松市〕)

「同じ釣り堀に糸を垂らす人が増えるほど、釣果は減る」(「牛角」を6店運営するメガエフシーシステムズの中島康博社長〔神奈川県相模原市〕)

積極的な加盟店開拓の結果、過剰出店の事態を招いた。「牛角」の場合、ベンチャー・リンクはFC枠を地下鉄の駅ごとや、駅の北口と南口に分け直して出店契約を稼いだ。おのずと、商圈分析は甘めになりがちで、加盟店同士のカニバリゼーションが起きていた。メガエフシーシステムズの場合、近隣の駅に別のオーナーが「牛角」を出すたびに客数が低迷したという。都内でも近隣の「牛角」店同士が割引券の配布やアルバイト時給を競うといった事態が起きた。

カニバリゼーションへの処方箋は、力のあるFCを中心とした「チェーン内部の自然淘汰」(セント・

²³ 日経ビジネス 2004年10月11日

²⁴ 日経流通新聞 2005年2月9日

²⁵ 「牛角」FCの収益モデルは売上高が月700万～800万円とし、食材費と人件費、5%のロイヤルティー(経営指導料)、販管費などを差し引いて15%程度の営業利益率を目指している。実際にここ数年のレイنز直営店舗は約15%を確保していたが、最近は著しく低下していた。

リングスの青木社長)という見方もある。実際にメガエフシーは昨年9月、営業不振に悩む他のオーナーから近隣の「牛角」店を買収した。中島社長は「こうした店舗売買の交渉が増えている」と話している。

未出店枠の問題についても、「牛角」の未出店枠は100以下に減ったものの、「牛角」チェーンが拡大した2000年ごろに契約した未出店者は、今年から原則5年の権利の更新期を迎える。契約者の選択肢は800万～1,000万円の権利金を放棄するか、50万円などの更新料を払って引き続き出店機会を待つか、のいずれかとなる。契約者は厳しい判断を迫られることになる。²⁶

レイズインターナショナル 大内勇一社長インタビュー²⁷

質問: 既存店売上高を回復させるには。

大内: 「まずメニューの面では、国産牛肉の本格投入だ。昨秋試験投入したところ、顧客の再来店比率が少し上昇した。メニュー構成比で現在、8%ほどの国産牛肉を徐々に2、3割まで高めたい。当然、調達コストは上昇するが、全国に四カ所ある物流センターに肉加工の委託工場を併設し、肉の鮮度向上とコスト削減にも取り組む」

質問: 高い接客レベルの維持、向上も必要だ。

大内: 「各店舗にはアンケートやクレーム、客を装って営業実態をみる覆面調査など、顧客満足度をチェックする仕組みがある。客の再来店比率、衛生水準なども合わせて数値化し、改善策の事例をチェーンとして共有していく。社内誌にランキングを載せ、年2回の成果発表会で優良店として壇上を目指すよう、皆を鼓舞している」

質問: FC契約したものの出店できずにいる未出店在庫の解消法は。

大内: 「『牛角』の未出店枠は徐々に減っているうえ、郊外に残された出店余地を考えれば、いずれ解消できる。自社で資金調達できず出店できないままのオーナーもあり、郊外出店に意欲的なオーナーへ権利を売却してもらおう働きかけていく」

質問: FC店同士の競合多発をどう考えるか。

大内: 「月商1,000万円を超えていた店が収益モデル並みの700万円に落ち着いたといったようなケースもあり、一概に加盟店間の食い合いとも言い切れない。ただ、BSEの逆風下でオーナーの事業意欲に差が出てきたのは確か。やる気のあるオーナーを励ましながら強いチェーンを作りたい」

「昨秋、始めたオーナー地区会は加盟店の意識を高める一つの試み。地域ごと約二十社ずつで構成し、西山知義会長らレイズ幹部が出席して新業態などを説明するとともに、オーナー同士の連携を促していく」

質問: 成長を支えてきたパートナー、ベンチャー・リンクとの関係は。

大内: 「提携関係は昨年末にまずFC募集で、今年中にスーパーバイザー(店舗指導員)派遣で解消していく。同社に依存してきた業務を自社でまかなうため、現在35人の指導員を、店長経験者の登用や中途採用で85人まで増やす計画だ」

²⁶ 日経流通新聞 2005年2月9日

²⁷ 同上

付属資料 1

会社概要

会社名	株式会社レックスホールディングス 英文社名:REX HOLDINGS Co., LTD
設立	1987年6月27日
株式店頭上場	2000年12月 JASDAQ
資本金	8,772百万円(2005年4月現在)
本社所在地	〒106-0032 東京都港区六本木 1-8-7 アーク八木ヒルズ
代表者	代表取締役社長 大内 勇一
主な事業内容	持株会社としての、グループ経営戦略の策定・推進、グループ経営の監査、その他グループ経営管理等
発行済株式数	122,927株
従業員数	1,698名(2005年4月末日) (レイズグループ:766名 am/pm:443名 成城石井:489名)
総店舗数	2,788店

2005年6月30日現在

付属資料 2

企業理念

感動創造

- ① 自己革新(常に問題を見つけ改革しようとする心)
- ② 開拓者精神(未知の地を切り開く想像力)
- ③ 誠実さとホスピタリティ(事実と思いやりの重視)
- ④ わかちあいの文化(情報とアイデアと力の共有化)
- ⑤ 学びつづける集団

経営基本姿勢

- ① 顧客重視の経営(経営効率のメリットを顧客還元)
- ② 株主重視の経営(企業価値の最大化・積極的情報開示)
- ③ 地球の一員としての経営
- ④ 人を生かす経営
- ⑤ 経営テクノロジーの積極的な採用
- ⑥ 科学的問題解決アプローチ

付属資料 3

レイズインターナショナル 沿革 (1)

年月	沿革
1987年 6月	国土信販(株)を設立し、不動産賃貸管理事業を開始
1996年 1月	外食事業に参入、「焼肉市場 七輪」 (現在の「炭火烧肉酒家 牛角 三軒茶屋店」)を開設
1997年 11月	渋谷区宇田川町にFC1号店を開設
1998年 4月	商号を株式会社レイズインターナショナルに変更
1999年 2月	世田谷区世田谷に「焼肉や 炭花 上町店」を開設 世田谷区桜にラーメン業態の実証店舗(現在の「とんこつらーめん 三悟麵悟」) を開設
1999年 8月	牛角 50 店舗達成
2000年 3月	世田谷経堂に「しゃぶしゃぶ 温野菜 経堂店」を開設 横浜市都筑区に 「Yakiniku Dinning さらん by 牛角 モザイクモール港北店」を開設
2000年 5月	牛角 100 店舗を達成。 Venture Link USA,Inc.と対等出資による合弁会社「VR Partners,Inc.」を米国に 設立
2000年 7月	練馬区石神井に「釜飯と焼鳥 鳥でん 石神井公園店」を開設
2000年 12月	株式を店頭売買銘柄として日本証券業協会に登録
2001年 2月	全国の「炭火烧肉酒家 牛角」で使用可能な食事ポイント還元制度 「牛角カード」を導入
3月	牛角 250 店舗達成
6月	牛角 300 店舗達成
7月	牛角 ロサンゼルス 1 号店「ピコ店」オープン
8月	米国に、レイズインターナショナル(USA)を設立
10月	厚木市中町に「ごはん処 牛角食堂 本厚木店」を開設 「釜飯と串焼 鳥でん」FC加盟スタート 新宿区歌舞伎町に「居酒屋 土間土間 新宿歌舞伎町店」を開設
11月	カジュアルカフェダイニング、和風ダイニングバーを直営で展開する 100 パーセント子会社、株式会社アートフードインターナショナルを設立 東京都町田市の「Heart Food Garden」に、 「炭火烧肉酒家 牛角」「白だし京うどん 麦わ家」を開設
2002年 2月	レッドロブスタージャパン(株)の 100 パーセント株式を取得し子会社化
4月	おにぎり業態「ONY」を東京都港区南青山にオープン 牛角 500 店舗達成
6月	牛角 ハワイ 1 号店「カピオラニ店」オープン
7月	台湾現地法人「東京牛角股分有限公司」設立
8月	牛角 台湾 1 号店 「頂好店」オープン
9月	しゃぶしゃぶ新業態「柚子の里」を埼玉県越谷市にオープン
10月	焼肉新業態「炙牛角」を東京都港区虎ノ門にオープン
11月	牛角 600 店舗達成 とりでん 100 店舗達成

付属資料 3

レイنزインターナショナル 沿革 (2)

年月	沿革
2003年 3月	VR パートナース連結子会社化
4月	牛角 ロサンゼルス2号店「ビバリーヒルズ店」オープン
4月	株式会社レイنزフードレーベル設立
6月	牛角 ロサンゼルス3号店「トランス店」オープン
7月	レイنزグループ 1000 店舗達成
9月	牛角 ハワイ2号店「ワイキキ店」オープン
11月	本社一部移転(六本木ヒルズ 森タワー)
2004年 2月	土間土間 100 店達成
4月	コストイズ設立
8月	am/pm 経営権取得 牛角 台湾2号店「世貿店」オープン
9月	牛角 台湾3号店「復興店」、4号店「中山店」オープン
10月	成城石井経営権取得
12月	牛角 シンガポール1号店 オープン
2005年 3月	牛角 カリフォルニア州「シャーマン オークス店」オープン
4月	株式会社 テンポリノバージョン 設立 牛角 ニューヨーク「イーストビレッジ店」オープン
5月	旧レイنزインターナショナルが商号変更に伴い レックス・ホールディングスに社名変更 (http://www.rex-holdings.co.jp/) 旧アートフードインターナショナルが商号変更に伴いレイنزインターナショナルに社名変更 本社機能移転(港区六本木 アーク八木ヒルズ)

付属資料 4

過去4年間の連結経営指標

回次		第15期	第16期	第17期	第18期
決算年月		01年12月	02年12月	03年12月	04年12月
売上高	(百万円)	15,357	29,003	50,636	80,466
経常利益	(百万円)	1,625	2,377	3,802	4,567
当期純損益	(百万円)	769	867	1,830	-12,231
純資産額	(百万円)	3,187	3,782	11,270	8,994
総資産額	(百万円)	7,798	18,187	29,793	101,275
1株当たり純資産額	(円)	292,692.65	172,988.66	435,717.40	73,515.75
1株当たり当期純損益	(円)	71,523.14	39,739.37	81,513.36	-109,614.57
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	(円)	70,952.29	39,571.28	81,277.58	—
自己資本比率	(%)	40.9	20.8	37.8	8.9
自己資本利益率	(%)	28.3	24.9	24.3	-120.7
株価収益率	(倍)	16.4	17.1	16.6	—
営業活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	1,783	2,390	3,493	11,246
投資活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	-3,012	-5,972	-3,003	-23,408
財務活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	5	5,685	4,825	23,973
現金及び現金同等物の 期末残高	(百万円)	1,171	3,274	8,540	20,357
従業員数	(人)	251	469	619	1,666
[外、平均臨時雇用者数]		[486]	[1,609]	[1,914]	[3,151]

付属資料 5

過去4年間の連結貸借対照表

(単位:百万円)

資産の部	第15期	第16期	第17期	第18期	負債資本の部			
	01年12月	02年12月	03年12月	04年12月	第15期	第16期	第17期	第18期
01年12月	02年12月	03年12月	04年12月	01年12月	02年12月	03年12月	04年12月	
流動資産					流動負債			
現金・預金	1,070	3,274	8,540	20,508	支払手形・買掛金	316	3,507	30,452
受取手形・売掛金	249	981	2,712	6,667	工事未払金	1,372	3,922	666
完成工事未収入金	1,109	2,570	4,295	1,040	短期借入金	450	93	8,486
有価証券	100	-	-	-	1年以内返済予定長期借入金	-	966	6,014
たな卸資産	31	345	427	4,601	1年以内返済予定社債	24	12	-
繰延税金資産	73	132	196	401	未払金・未払法人税	1,305	2,342	5,976
未収入金	-	-	-	8,469	預かり金	-	-	5,378
加盟店貸勘定	-	-	-	3,624	賞与引当金	16	52	385
その他	489	1,125	1,878	3,469	閉店損失引当金	-	-	1,173
流動資産計	3,121	8,427	18,048	48,779	その他	306	949	2,440
					流動負債計	3,789	12,794	60,970
固定資産					固定負債			
有形固定資産					社債	12	-	-
建物・構築物	2,026	7,129	9,154	29,558	長期借入金	-	3,394	20,736
器具・備品	124	1,230	1,379	13,862	割賦購入長期未払金	447	-	-
土地	-	-	63	80	繰延税金負債	130	-	122
建設仮勘定	6	40	56	205	退職給付引当金	-	-	111
減価償却累計額	-317	-3,881	-4,470	-17,398	役員退職慰労引当金	-	-	20
その他	-	-	-	29	その他	233	1,239	4,681
有形固定資産計	1,839	4,518	6,182	26,336	固定負債合計	822	5,612	25,670
無形固定資産					負債合計	4,611	18,406	86,640
ソフトウェア	52	73	81	850	少数株主持分	-	19	5,641
連結調整勘定	-	570	469	379	資本の部			
その他	9	27	25	181	資本金	665	3,561	8,760
無形固定資産計	61	670	575	1,410	資本剰余金	917	3,814	8,995
投資その他の資産					利益剰余金	1,409	3,915	-8,574
投資有価証券	1,059	433	361	1,458	その他有価証券評価差額金	190	0	8
長期前払費用	549	598	393	3,495	為替換算調整勘定	6	-20	-26
繰延税金資産	-	116	245	416	自己株式	-	-	-169
敷金・保証金	1,165	3,419	3,978	18,999	資本合計	3,187	11,270	8,994
その他	4	6	11	382	負債・資本合計	7,798	29,793	101,275
投資その他の資産計	2,777	4,572	4,988	24,750				
固定資産計	4,677	9,760	11,745	52,496				
資産合計	7,798	18,187	29,793	101,275				

付属資料 6

過去4年間の連結損益計算書

(単位:百万円)

	第15期 01年12月	第16期 02年12月	第17期 03年12月	第18期 04年12月
売上高	15,357	29,003	50,636	80,466
売上原価	8,515	13,509	28,233	44,236
<売上総利益>	6,842	15,494	22,403	36,230
販売費及び一般管理費				
広告伝費	148	256	652	732
役員報酬	103	141	155	280
給料手当/賞与	1,965	5,178	7,249	10,420
支払手数料	417	924	1,063	2,182
地代家賃	616	1,969	2,875	6,288
リース料	237	599	895	2,673
その他	1,905	4,234	5,610	8,956
販管費計	5,391	13,301	18,499	31,531
<営業利益>	1,451	2,193	3,904	4,699
営業外収益				
賃貸不動産収入	-	208	343	402
その他	231	322	163	359
営業外収益計	231	530	506	761
営業外費用				
支払利息	28	99	147	316
賃貸不動産家賃	-	217	336	455
その他	29	30	125	122
営業外費用計	57	346	608	893
<経常利益>	1,625	2,377	3,802	4,567
特別利益				
関係会社株式売却益	-	-	-	1,804
その他	-	1	148	93
<特別利益計>	0	1	148	1,897
特別損失				
固定資産除却損	13	161	223	2,156
連結調整勘定償却額	-	-	-	14,097
その他	12	243	391	2,033
<特別損失計>	25	404	614	18,286
<税引前当期利益>	1,600	1,974	3,336	-11,822
法人税、住民税、及び事業 法人税等調整額	866	1,271	1,690	1,068
少数株主利益又は少数株 主利益調整額	-35	-162	-199	-169
少数株主利益又は少数株 主利益調整額	-	-2	15	-490
<当期純利益>	769	867	1,830	-12,231

付属資料 7

レイズインターナショナルの展開する業態 (1)



炭火焼肉酒家 牛角

躍進を続けるレックス No.1 ブランド。
Jazz が流れる店内でこだわりの焼肉を。



しゃぶしゃぶ 温野菜

身体にやさしいお肉と健康野菜。
温もりを実感するサービスと、和空間。



釜飯と串焼 とりでん

「うまい米 うまい鶏 うまい酒」。
本物の旨さを楽しめる釜飯と串焼専門店。



かまどか

かまどの温もり溢れる、お料理と心づかい。
そして最高の「わくわく感」をお客様に。

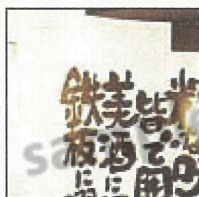


居酒屋 土間土間

和でありながら無国籍。
創作料理と官能的な空間に酔う。



牛角食堂



鉄板居酒屋てつぱちや



カレキチ



焼き魚食堂 魚角



遊食 東山庵

付属資料 7

レイズインターナショナルの展開する業態 (2)



レッドロブスター



ベアトリーチェ



ONY



焼肉や炭の花



星遊山



Fish Bank



Istana



日月

付属資料 8

店舗数推移

	96年12月	97年12月	98年12月	99年12月	00年12月	01年12月	02年12月	03年12月	04年12月
牛角	2	5	16	82	233	460	632	794	841
温野菜	0	0	0	0	6	29	30	48	92
鳥でん・かまどか	0	0	0	0	6	17	122	214	225
土間土間	0	0	0	0	0	2	34	96	144
その他	0	0	0	2	7	19	71	85	76
am/pm	-	-	-	-	-	-	-	-	1,380
成城石井	-	-	-	-	-	-	-	-	30
総店舗数	2	5	16	84	252	527	889	1,237	2,788

付属資料 9

「牛角」のアルバイト賃金テーブル

ランク	ポイント	時給(円)	算出式	アップ額(円)	
1	0~10	850	= 基準値	0	
	2	11	860	= 基準値 + 10	10
		12		= 基準値 + 10	0
		13		= 基準値 + 10	0
		14		= 基準値 + 10	0
		15		870	= 基準値 + 20
	16	= 基準値 + 20	0		
	17	= 基準値 + 20	0		
	18	= 基準値 + 20	0		
	19	= 基準値 + 20	0		
	20	= 基準値 + 20	0		
	21	22	880	= 基準値 + 30	10
				= 基準値 + 30	0
				= 基準値 + 30	0
				= 基準値 + 30	0
				= 基準値 + 30	0
				= 基準値 + 30	0
	3	26	900	= 基準値 + 50	20
				= 基準値 + 50	0
				= 基準値 + 50	0
				= 基準値 + 50	0
				= 基準値 + 50	0
		31	920	= 基準値 + 70	20
				= 基準値 + 70	0
				= 基準値 + 70	0
= 基準値 + 70				0	
= 基準値 + 70				0	
= 基準値 + 70				0	
37	930	= 基準値 + 80	10		
		= 基準値 + 80	0		
		= 基準値 + 80	0		
		= 基準値 + 80	0		
		= 基準値 + 80	0		
		= 基準値 + 80	0		
4	42	940	= 基準値 + 90	10	
			= 基準値 + 90	0	
			= 基準値 + 90	0	
			= 基準値 + 90	0	
	46	950	= 基準値 + 100	10	
			= 基準値 + 100	0	
			= 基準値 + 100	0	
			= 基準値 + 100	0	
			= 基準値 + 100	0	
			= 基準値 + 100	0	
	51	960	= 基準値 + 110	10	
= 基準値 + 110			0		
53	970	= 基準値 + 120	10		
54	980	= 基準値 + 130	10		
UP	5	55	1,000以上	= 基準値 + 150	20

付属資料 10

株価動向グラフ

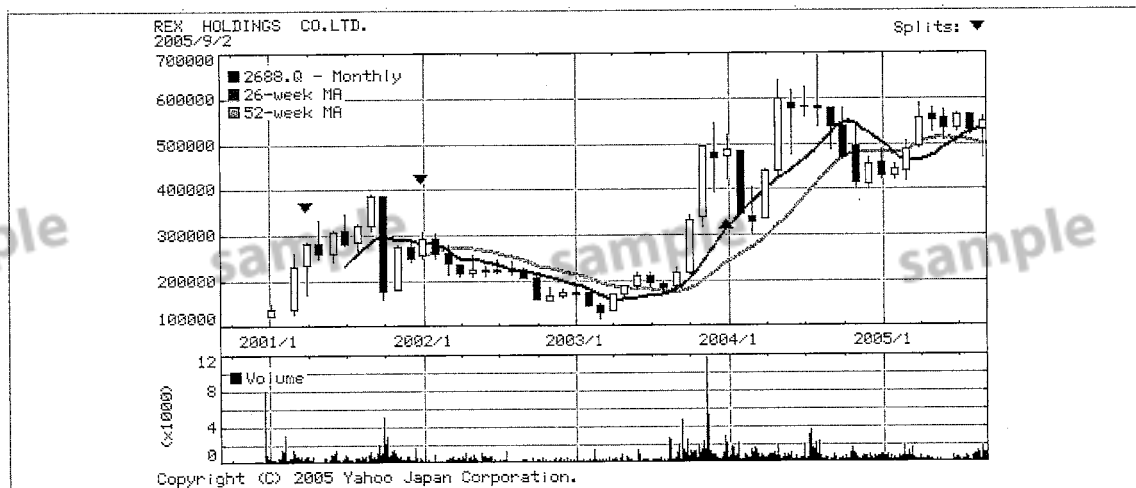
(株)レックス・ホールディングス (JASDAQ 2688) - 関連情報: ニュース・企業情報・株主優待・掲示板・レポート					
取引値 14:56 566,000	前日比 -1,000 (-0.18%)	前日終値 567,000	出来高 255	時価総額 69,588百万円	
始値 569,000	高値 569,000	安値 560,000	売気配 568,000	買気配 566,000	発行済株式数 122,947株
配当利回り 0.44%	1株配当 2,500.00円	株価収益率 (連) -5.16倍	1株利益 (連) -109,614.57円	純資産倍率 (連) 7.46倍	1株株主資本 (連) 75,835.32円
株主資本比率 (連) 8.9%	株主資本利益率 (連) -120.71%	総資産利益率 (連) -18.66%	調整1株益 (単) 888.02円	決算年月 2004年12月	単元株数 一株

REX HOLDINGS CO., LTD.
2005/9/2

Copyright (C) 2005 Yahoo Japan Corporation.

分割: 2001/03/27 [1:2] 2001/12/25 [1:2] 2003/12/25 [1:4]

6ヶ月



5年

(Yahoo Finance <http://www.quote.yahoo.co.jp/>より)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

CC 2005 年 9 月・100