



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ホーミー豊田

会社沿革

株式会社ホーミー豊田（以下、同社）は、関東地方においてブランド力のあるホームセンターを展開する企業である。同社は1975年に創業した、郊外型ホームセンターの大手で、業界初の上場企業でもあった。本社は埼玉県与野市（現・さいたま市）にある。そもそも、スーパーマーケットを展開しようと考えていた創業者・豊田太吉が、アメリカに郊外型スーパーの視察に訪れた際に、近くにあったホームセンターという業態を初めて目の当たりにして、これを日本で事業化することで成功できると確信し、郊外の幹線道路沿いに1号店を作ったのが始まりである。太吉は、家族がみんな来て、それぞれの買い物を楽しめるというライフスタイルにも感動した。そして、創業以来、高度経済成長の追い風を受けて、豊かになった中流階級をターゲットに、売上げをじわじわと拡大させた。当時は珍しかったアメリカ家具作成キットなどがヒットし、新規店舗も増えていった。まだホームセンターという業態が知られていなかったため、競合の参入もさほどなく、バブルが弾けるまでの長い間、一人勝ち状態が続いていた。

特徴

ホーミー豊田は、郊外型ホームセンターとして、関東近郊では抜群の知名度を持つ。自動車が普及し始めた1970年代後半から、車での来店の利便性を考え、大きな駐車場を備えることで、さらに集客力を増し、時代の波に乗った。また品揃えが命のこの業界で、扱う品種に関しては日

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科前教授 一般社団法人日本事業再生士協会代表理事、許斐義信の指導のもと、同修士課程 M32 期生 金山素子、平田麻莉、廣瀬謙治が作成した（2010年）。本ケースは分析ならびにクラス討議の資料として作成したものであり、文中の固有名詞はすべて架空のものである。作成にあたっては株式会社経営共創基盤代表取締役 CEO 富山和彦氏ならびに同社関係者の方々に多大なるご協力をいただきました。この場を借りて御礼申し上げます。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 許斐義信（2010年10月作成）

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

本一を常にキープしていた。高齢者に人気の絵手紙キットや釣り道具から、乳幼児のベビーカーまで幅広く揃えており、家族3世代で買い物に来て、車に積みられるだけ買い物をすることができた。品揃えを維持するために、大量仕入れによってメーカーとの取引関係を良好に保ち、価格についても、その規模ゆえの価格交渉力から、他のホームセンターよりも安く提供していた。また、各分野に専門の担当社員を配置し、各店舗にも専門の店員をおいて、常時、商品知識のアップデートに努めていた。これは「ホームの店員は、他のどの店よりも説明がわかりやすく、的確だ」との顧客の声にも表れていた。商品の説明だけでなく、購入後のアフターサービスやメンテナンスについても、自社だけでなく他店のものについても対応したため、より信頼度が上がっていた。

10

事業拡大にあたっては、創業当初は関東北域を中心に郊外の幹線道路沿いへ直営店舗を展開していたが、1980年代後半からはフランチャイズ形態により店舗展開のスピードを上げていった。フランチャイジーは、本部から商品を仕入れ、仕入価格に20%の margins を上乗せして顧客に販売する形態をとっていた。但し、これはあくまでも建て前の上代%であり、実際の小売価格は、必ずしも本部で完全にコントロールできていない。また、契約には、本部へのロイヤリティ支払いや、本部による店舗への貸付制度も含まれていた。日本初のホームセンターとしての先行者優位から、ホームー豊田のホームセンター経営ノウハウは、業界一と言われており、創業者はフランチャイジーの経営支援に積極的に取り組んだ。フランチャイズ展開の基盤として、当時最新鋭のPOSシステムを導入したのも創業者の先見性の賜物である。また、ホームセンター業界全体の更なる成長を狙って、後発のホームセンター育成のため日本ホームセンター協会を設立し、そのノウハウを惜しみなく教えてきた。

15

20

2010年現在、ホームー豊田は直営で40店舗、フランチャイズで20店舗の計60店舗を有している。

25

業界情報

ホームセンター業界は2009年時点で3兆8850億円の市場規模^[1]である。2000年代にはバブル崩壊後の不況によるDIYブームが起これ、郊外の新興住宅街の週末のお出かけスポットとして人気を博したため、多くの企業が参入した。しかし、全国的な郊外型ショッピングモールやア

30

[1] 社団法人日本ドゥ・イット・ユアセルフ協会日本のDIY産業 / 年間総売上高とホームセンター数の推移 (<http://www.diy.or.jp/members/members/sangyo01.html>)

ウトレットモールの拡大等を背景に、2005年をピークにマーケットの縮小が始まり、過去の新規参入によって乱立状態となっていた業界の競争は激化した。ホームセンターの多くは大規模店舗であり、その運営には、商品仕入れや配送の効率化が不可欠である。業界全体の地盤沈下に対応するため、各社は生き残りのために合従連衡などの戦略を取り始めた。2008年には、大手三社が合併し、WDホールディングスが誕生した。この合併は、それまでディスカウントが一般的ではなかったホームセンター業界に激しい価格競争を巻き起こした。かつては業界のパイオニアであったホーミー豊田も、大規模な広告戦略を実施したWDホールディングスやその他競合企業に顧客の多くを奪われ、いまや8位の地位に甘んじるようになった。

社長の交代

創業者である太吉は、ホームセンターを米国で見て強い衝撃をうけて以来、これを日本に根付かせるべく情熱を持って経営してきた。業界の事情にも当然詳しく、店の棚割一つに対する指示にしても、常に的確であった。1989年に、会社の経営が安定してきたことを理由に、趣味となったDIYに専念したいと考えた太吉は、太吉の息子・太郎に社長を譲ることにした（以下、社長とは豊田太郎を指す）。彼はもともとA大理工学部を卒業後、技術者として素材系メーカーで研究開発をしていたが、太吉の強い意向により退職して、ホーミー豊田の社長となった。その経営スタイルは、自分がもともと業界の素人ということもあり、ほとんど担当役員に任せているように見えた。そもそも彼は、ホームセンターに、創業者ほどの情熱を持っておらず、業界団体での付き合いや取引先との付き合いもあまり好まなかった。

一方で、拡大路線には積極的で、先代の行っていたフランチャイズ展開に加え、関東における圧倒的シェアや知名度を生かしたM&Aで、更なる拡大を図るようになった。具体的には、都心部の地域型スーパーを買収し、ホームセンター仕様に業態転換していた。都市部への展開に際しては、ノウハウがないことから反対する幹部も一部にはいたが、社長の独断で進出を決めた。この当時は、業界全体が成長していた時期でもあったため、取引先金融機関も貸し付けに応じてくれた。しかし、都心部への展開は、これまでの郊外型店舗を中心とした戦略からの大きな戦略変更であり、また、競合企業との出店競争も激化してきたため、資金需要が増した。この頃になると、メインバンクである地銀のM銀行だけでなく、大手都銀のH銀行も貸付に応じてくるようになった。

また、社長は1980年代後半のガーデニングブームに乗って園芸関連の品揃えを増やすため、

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

10

1991年に創業者の友人が経営する、園芸会社の営業譲渡を受け、ガーデン豊田という名称で子会社化した。ガーデン豊田は、バラを中心とした苗木や種などを生産していた。この会社には新種のバラで開発特許を取得した種苗研究所もあり、新たに別会社として切り離れた。当時はイギリスのダイアナ妃来日で、イングリッシュガーデンとバラの一大ブームが起きており、園芸関連の商品を並べることは、ホームセンターとしては不可欠であった。バラは苗の原価が高価であり、自前で苗を調達できることは大きな強みになると考えた社長は、ガーデン豊田が所有する北軽井沢の王領地の森付近のイギリスの気候に似た更地 2000 坪に、ゆくゆくはバラ農園を作る計画を立てていた。これにより、高まる需要に応えられるだけの十分な商品の供給を実現できると考えていた。

業績の悪化

sample

sample

sample

sample

sample

15

2005年以降、買収による直営ビジネスの拡大がうまくいかず、業績が振るわなくなってきた。売上高一つとっても2008年2月期には924.6億円であったものが、2009年2月期には896.9億円まで落ち込んだ。直近の2010年2月期は、しばらく放置していたフランチャイズ向けビジネスのでこ入れ強化で、何とか営業利益は黒字を確保したが、強引な販売強化策に対しては、一部のフランチャイジーから不満が出ていた。

sample

sample

sample

sample

sample

20

そもそも既存戦略からの転換として始めた都心部進出であったが、郊外と都心では顧客の求める品揃えニーズが異なるため、従来と同じ仕入れロジックを横展開した都心店舗の売上は一向に伸びなかった。このような状況を切り抜けようと、多くの都心店舗では、売上ノルマの達成のためにこれまで郊外ではほとんど実施してこなかった安売りセールを頻繁に開催するようになった。しかし、セールによって多少の集客はできても一時的な効果しかない上に、安売りイメージが定着し、セール以外の方法での集客が難しくなるという悪循環に陥っていた。特に採算の悪い店舗では、閉鎖に追い込まれるものも出てきており、これまでの買収戦略のために行ってきた多額の借入金の利子負担も増える一方で、主力取引銀行からの返済の圧力も強まりつつあった。

sample

sample

sample

sample

sample

25

sample

sample

sample

sample

sample

30

また、現場への権限委譲という社長の方針で、POSデータの分析や在庫管理が各店舗に任せられるようになったが、前社長の肝煎りで導入されたPOSシステムは拡張性に乏しく、日々の価格変更作業が煩雑で使い勝手が悪いなど、従業員からは不満の声が上がっていた。そのうちPOSデータは活用されなくなり、需要予測や在庫管理を精緻に行っている店舗は数えるほどとなった。店舗によっては、埃をかぶって山積みになった商品や、枯れた苗なども散見された。

業績の悪化を受け、社長は、従業員に対し、接客よりもむしろその売上ノルマ達成を強く求めるようになった。社長自身は、売上の数字がどのような要因によって作られているのかを分析することなく、高いノルマを課していたことに加え、人員の新規採用を激減させ、一人あたりの売り場の担当範囲を広げていったため、従業員の不満は高まっていった。また、仕入れや棚割などの店舗運営は現場に任せると権限委譲を進めるような施策を実施しながら、一方では、商品の販売数量といった細かい指示を出してくることが多々あり、社内に混乱が生じ始めていた。しかしながら、ワンマンな社長に対し、意見を言えるものはほとんどおらず、社長の的外れな指示が続くばかりだった。

さらに、ガーデニングブーム当時にバラ園を作る目論見で、営業譲渡により手に入れた北軽井沢の土地についても、その土地から浅間山麓からの湧水が出ていることが発覚し、地価がバブル時の10分の1まで下がっていた。リゾート地の利点を生かしてペンション経営という話もあったが、2010年現在、北軽井沢地区は、すでにリゾートとして売り出せる地域ではなくなりつつあった。バブル期にはたくさんあった店舗も半分以下になっており、近くには観光集客力のある施設もあまりなかった。種苗研究所は、近年新たに特許を取得した希少種のバラの大量生産に向けて、研究開発に情熱を注いでいた。その一方で、いくら研究開発費がかかるとはいえ、連結ベースで販売管理費の20%を子会社2社が占めていることを問題だと感じている取締役も、一部にはいた。また、バブル期に取得したゴルフ会員権は、資金化したが、かえって評価損がでてしまった。

このような現場における不満の高まりや混乱を受けて、数名の取締役から改善提案がなされたが、同社の取締役会の構成員は過半数が社長の親族であったため、それらが経営の意思決定に反映されることは稀であった。現場の声が届かないことに、従業員の士気はますます下がるばかりであった。同社には以前から、全社員が加入する労働組合があったが、これまではあくまでも形式的なもので、ほぼ有名無実化していた。しかし、無理なノルマ達成の要求やサービス残業の増加、ボーナスの現物支給など、従業員の労働環境が徐々に悪化していくことを懸念し、最近の会合では、経営者に対する懐疑的な発言が出てくるようになった。

このまま業績が悪化すると倒産の恐れもある。取引先の銀行の中には、担保余力のある資産もなくなってきたので、最近では、追加融資を断る銀行や短期融資の継続更新を断る銀行も出てきた。メインバンクのM銀行が会社の状態を不安に感じ、財務コンサルタントを雇って簡易な調査を行かせたところ、棚卸資産や不動産の何割かが時価ベースではかなり減価していることが判

5 明した。セントラル赤川監査法人による監査を受けていたが、M銀行から送り込まれている財務部長は、苦しい資金繰りに繰り返し苦言を呈し、改善案を出していたが、自らの非を認めたくない社長はなかなか耳を傾けなかった。しかし実際には、社長自身も下がる一方の業績ややる気のない従業員にいら立ちを深め、どうしたらよいのか思案に暮れていた。

同社の経営の立て直しは急務であった。

10 そのような話を漏れ聞いた社長の友人の子供である出雲光は、同社の現状や今後の可能性について興味を持った。出雲は、10年間勤めた地銀を退職して、昨年4月に日本国内のMBAに入学し、現在は2年生であった。卒業後は、企業再生専門のコンサルティングファームへの就職を希望していた。出雲は、自らのキャリア形成のトレーニングのため、ホーミー豊田の今後の経営計画について一度話をしたいと社長に申し出たところ、快諾を得た。

15 出雲は、MBAの同級生数名に声をかけ、ホーミー豊田の社長への提案準備を進めていた。

設問

20 あなたが出雲光氏だとしたら、ホーミー豊田の社長へ、どのような提案を行いますか。以下の観点を網羅しつつ、検討してください。

- 経営上の問題点の把握、その原因分析
- ターンアラウンド計画の立案
- ターンアラウンド後の経営管理 など

付属資料1 連結損益計算書

単位：百万円	2008年2月期	2009年2月期	2010年2月期
売上高	92,464	89,690	92,291
売上原価	△71,521	△69,824	△72,756
売上総利益	20,943	19,866	19,535
販売費及び一般管理費	△19,076	△19,118	△18,396
営業利益	1,868	748	1,139
営業外収益			
受取利息	21	25	41
受取配当金	5	4	4
受取手数料	174	163	171
雑収入	31	34	28
営業外収益合計	231	226	244
営業外費用			
支払利息	△563	△537	△553
たな卸資産評価損	△6	△2	△5
雑損失	△37	△22	△39
営業外費用合計	△606	△561	△597
経常利益	1,493	413	786
特別利益			
投資有価証券売却益	12	—	21
特別利益合計	12	0	21
特別損失			
減損損失	△103	△43	△39
店舗閉鎖損失	0	0	△151
固定資産処分損	0	0	△693
特別損失合計	△103	△43	△883
税金等調整前当期純利益	1,402	370	△77
法人税、住民税及び事業税	605	188	40
当期純利益	798	181	△117

付属資料2 連結貸借対照表

単位：百万円	2008年2月期	2009年2月期	2010年2月期
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	1,928	2,047	2,076
受取手形及び売掛金	2,310	2,241	2,929
たな卸資産	9,298	9,077	9,458
短期貸付金	462	563	4,225
繰延税金資産	300	300	300
その他流動資産	1,309	1,270	1,307
貸倒引当金	△15	△15	△15
流動資産合計	15,592	15,482	20,280
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	44,745	45,652	44,389
減価償却累計額	△18,902	△20,344	△20,774
建物及び構築物（純額）	25,843	25,309	23,615
土地	10,141	10,141	9,658
建設仮勘定	68	52	51
その他	3,078	3,591	3,917
減価償却累計額	△2,443	△2,883	△3,258
その他（純額）	635	708	659
有形固定資産合計	36,687	36,210	33,983
無形固定資産			
借地権	1,802	1,802	1,802
その他	205	197	191
無形固定資産合計	2,007	1,999	1,993
投資その他の資産			
投資有価証券	605	598	566
敷金及び保証金	6,773	6,653	6,598
長期前払費用	351	302	303
繰延税金資産	1,000	1,000	1,000
その他	362	352	369
貸倒引当金	△390	△390	△390
投資その他の資産合計	8,701	8,515	8,446
固定資産合計	47,395	46,723	44,422
資産合計	62,987	62,206	64,701

単位：百万円	2008年2月期	2009年2月期	2010年2月期
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	7,250	7,078	7,375
短期借入金	15,722	15,835	18,386
1年内返済予定の長期借入金	4,867	4,230	4,545
未払法人税等	264	0	0
賞与引当金	1,800	1,746	1,571
返品調整引当金	12	17	20
ポイント引当金	317	328	337
その他流動負債	1,916	1,871	1,949
流動負債合計	32,148	31,105	34,184
固定負債			
転換社債	2,021	2,021	2,021
長期借入金	18,254	18,297	17,963
退職給付引当金	622	710	682
役員退職慰労引当金	561	630	579
その他固定負債	1,273	1,175	1,112
固定負債合計	22,731	22,833	22,357
負債合計	54,879	53,938	56,541
純資産の部			
株主資本			
資本金	5,800	5,800	5,800
資本剰余金	4,300	4,300	4,300
利益剰余金	△1,202	△1,021	1,137
自己株式	△833	△833	△833
株主資本合計	8,065	8,246	8,130
評価・換算差額等			
その他有価証券評価差額金	44	22	31
純資産合計	8,109	8,268	8,161
負債純資産合計	62,987	62,206	64,701

付属資料3 連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円	2008年2月期	2009年2月期	2010年2月期
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	1,402	370	△77
減価償却費	2,020	2,000	2,100
減損損失	103	43	39
貸倒引当金の増減額（△は減少）	0	0	0
賞与引当金の増減額（△は減少）	△15	△54	△175
返品調整引当金の増減額（△は減少）	12	5	3
ポイント引当金の増減額（△は減少）	△3	11	9
退職給付引当金の増減額（△は減少）	53	88	△28
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	51	69	△51
受取利息及び受取配当金	△26	△29	△45
受取手数料	△174	△163	△171
支払利息	563	537	553
店舗閉鎖損失	0	0	151
固定資産処分損益（△は益）	0	0	693
売上債権の増減額（△は増加）	724	69	△688
たな卸資産の増減額（△は増加）	△214	221	△381
仕入債務の増減額（△は減少）	12	△172	297
その他	△624	357	18
小計	3,884	3,352	2,249
利息及び配当金の受取額	26	29	45
利息の支払額	△563	△537	△553
法人税等の支払額	△441	△586	△115
法人税の還付額	0	0	134
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,906	2,257	1,759
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形・無形固定資産の取得	2,752	△1,557	△1,556
有形固定資産の売却による収入	0	0	956
短期貸付金の増減	△45	△101	△3,662
その他	0	0	0
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,797	△1,658	△4,262
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の増減	198	113	2,551
長期借入金の増加	3,853	4,273	4,211
長期借入金の（減少）	3,732	△4,867	△4,230
配当金	0	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	319	△481	2,532
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	428	118	29
現金及び現金同等物の期首残高	1,500	1,928	2,047
現金及び現金同等物の期末残高	1,928	2,047	2,076

付属資料4 セグメント別売上高

部門	2009年2月期 (単位：百万円)	2010年3月期 (単位：百万円)	対前年度比
卸部門DIY用品	12,468	15,624	125%
小売部門DIY用品	29,071	28,653	99%
家庭用品	20,587	22,037	107%
カー・レジャー用品	8,779	8,719	99%
ガーデニング商品	14,436	12,479	86%
その他	4,350	4,779	110%
計	89,690	92,291	103%

※DIY用品以外は卸、小売を含む

付属資料5 投資有価証券

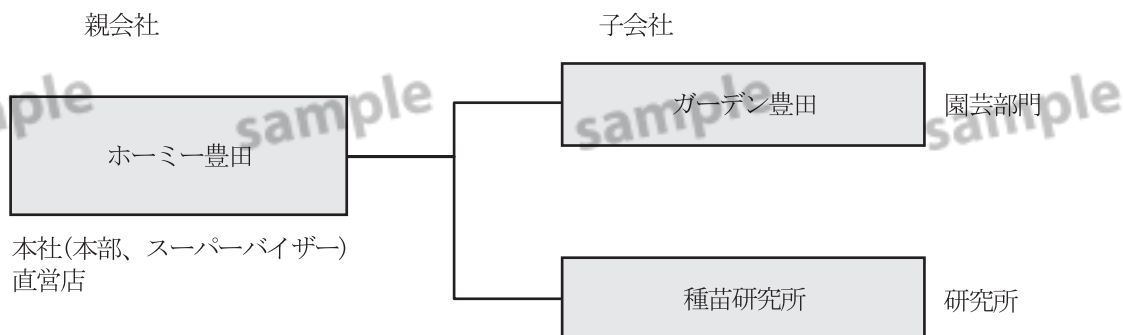
株式

銘柄		株式数(株)	貸借対照表計上額(千円)	
投資 有価証券	その他 有価証券	S地所(株)	10,000	70,378
		(株)Rホールディングス	860,000	59,021
		(株)N銀行	2,400	33,426
		S信託銀行(株)	16,800	5,376
		(株)L銀行	34,500	4,589
		日本家具ソリューション	20,000	4,200
		(株)KI	20,000	8,080
		(株)G1銀行	50,000	51,050
		(株)MSファイナンシャルグループ	18,000	3,816
		Pana(株)	23,100	62,275
その他(17銘柄)		9,000,000	9,017	
計		10,054,800	311,227	

その他

銘柄		投資口数等(口)	貸借対照表計上額(千円)	
投資 有価証券	その他 有価証券	(投資信託受託証券)	5,859,877	255,140
		証券投資信託受託証券(8銘柄)		
計		5,859,877	255,140	

付属資料6 組織図



従業員数

単位(人)	本社	直営店	子会社	合計	前年度比	平均 勤続年数	平均 年齢
従業員	124	996	201	1,321	89%	12.4年	38.2歳
パート・アルバイト	2	87	9	98	103%	—	—
合計	126	1,083	210	1,419	90%		

店舗数

単位(店舗数)		2008年2月	2009年2月	2010年2月	主な店舗所在地
直営	都市	21	21	19	豊島区、港区、目黒区、千葉など
	郊外	21	21	21	多摩、八王子、浦和、土浦、印西など
	計①	42	42	40	—
フラン チャイジー	都市	6	6	6	横浜、町田、川崎、静岡など
	郊外	14	14	14	前橋、宇都宮、藤沢、平塚、沼津など
	計②	20	20	20	—
合計(①+②)		62	62	60	—

役員構成

役職	氏名	備考
代表取締役社長	豊田太郎	創業者・太吉の息子
取締役	中島昭博	太吉の側近
取締役	園田浩太	太郎の側近
取締役	綿戸行成	太郎の側近
取締役	堀内海	M銀行からの出向
監査役	土屋博之	創業時からの生え抜き

付属資料7 資本構成

株主	保有比率
豊田太吉	20%
豊田太郎	12%
スコップランド	6%
豊田プランニング	5%
M銀行	4%

※1 先代からの取引先
 ※2 豊田家の資産管理会社

付属資料8 貸借対照表明細

現金及び預金

区分		金額(百万円)
現金		1,857
預金	当座預金	1,412
	普通預金	160
	通知預金	30
	定期預金	13
	計	1,615
合計		3,472

支払手形

相手先	金額(百万円)
スコップランド	1,050
第三興業	533
三村商事	683
ぼっちゃん産業	630
シンチョー測定	323
その他	1,998
合計	5,217

受取手形

相手先	金額(百万円)
ナフヨ	656
GG無線	107
たけむら	65
磯田産業	49
ユー徳	15
その他	278
合計	1,171

買掛金

相手先	金額(百万円)
ハチヨージ	247
小幡商店	203
スコップランド	176
ジャルパック	144
BINGO文具	120
その他	1,344
合計	2,235

売掛金

相手先	金額(百万円)
ウォンパック	209
ホームー豊田ガーデン館	196
ホームー豊田平塚店	184
ホームー豊田宇都宮店	176
ナフヨ	84
その他	908
合計	1,757

短期借入金

借入先	金額(百万円)
M銀行	13,580
H越銀行	7,245
SR銀行	1,863
O銀行	1,530
G銀行	1,259
その他	3,809
合計	29,286

短期貸付金

相手先	金額(百万円)
ホームー豊田ガーデン館	434
ホームー豊田宇都宮店	432
ホームー豊田保土ヶ谷店	429
その他	2,930
合計	4,225

一年以内に返済予定の長期借入金

借入先	金額(百万円)
M銀行	1,555
H越銀行	1,231
SR銀行	567
O銀行	520
G銀行	211
その他	460
合計	4,545

商品及び製品

相手先	金額(百万円)
卸部門DIY用品	1,044
小売部門DIY用品	3,489
家庭用品	2,478
カー・レジャー用品	885
ガーデニング商品	1,538
その他	125
合計	9,558

長期借入金

借入先	金額(百万円)
M銀行	4,852
SR銀行	3,629
H越銀行	2,260
T銀行	2,109
G銀行	2,101
その他	1,011
合計	15,963

敷金及び保証金

相手先	金額(百万円)
トモダチ電機	1,615
イツミー	494
東都電鉄	456
丸代不動産	412
足立ショッピングプラザ	303
その他	3,317
合計	6,598

銀行別借入金

借入先	金額(百万円)	担保(百万円)
M銀行	19,988	12,192
H越銀行	10,736	6,227
SR銀行	6,060	3,818
O銀行	2,050	1,374
G銀行	3,571	1,928

※一部物上保証あり

※

付属資料9 フランチャイズ契約

第1条

ホームー豊田（以下当社）は、ホームセンター加盟店（以下加盟店）とホームセンター経営のためのフランチャイズ契約を結ぶ

第2条

当社は、開業時の在庫の買取を求める以外、爾後の商品販売はせず、加盟店は当社の推薦する仕入先その他任意の仕入先から商品を購入する。

第3条

当社は、継続的に担当者を派遣して、店舗・商品・販売を観察して、適宜助言や指導をするほか、販売情報の資料の提供や、効果的な標準価格の指導の開示、各種仕入れ援助、広告宣伝等の助言を行う。

第4条

当社は、加盟店の商品仕入れに関する与信を行う。

第5条

加盟店は、ホームー豊田の商号、商標をその他営業において使用することができる

第6条

本件契約は、契約締結の初日から10年間の期間有効とする。契約の更新は、両者の合意に基づいて行う。

第7条

加盟店は、月間売上から月間売上原価をひいたものをもとに一定の計算をして出した金額を、当社に助言等の指導料として支払う。

第8条

加盟店は、毎月、売上の内一定の割合を加盟料として本部に支払う。

第9条

加盟店から、本部に対する支払いは、毎月月末締め翌月末振込み払いとする。

第10条

本件契約につき、紛争が生じた場合は、T地方裁判所を合意管轄とする。

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
