

◆ 論 文

CoCo 壺番屋の中長期的な成長と フランチャイズ戦略

中京大学経営学部准教授 松原 日出人
松原 研究室

The Long-Term Growth and Franchise Strategy of CoCo ICHIBANYA: A Case Study of Sustainable Expansion

Matsubara, Hideto (Associate Professor, School of Management, Chukyo University)
Matsubara Seminar

キーワード フランチャイズ・システム, チェーン展開, 外食産業, ブルームシステム, のれん分け

第1節 はじめに

本研究の目的は、株式会社壺番屋が運営するカレーハウス CoCo 壺番屋を取り上げ、その創業から有数のチェーンへの成長過程を分析することである¹。また、本業界に係るケーススタディの素材を提供することも本研究のもう1つの目的として位置づけられる。

CoCo 壺番屋は1978年に愛知県名古屋市近郊に1号店をオープンし、2004年には1,000店舗を達成するなど、カレーショップとして我が国随一のチェーンである。2013年にはカレーレストランチェーン店舗数世界一(2012年12月末時点で国内1,205店、海外100店)としてギネス記録に認定されたことでも知られている。

壺番屋のIRデータによると、2025年2月期(連結)の業績は売上高61,006百万円、営業利益4,925百万円、経常利益5,194百万円、ROEが10.1、ROAが11.4と堅調な業績を達成して

いる²。また、フランチャイズ(以下、FC)を主体とするチェーン展開であることも特徴である。具体的にCoCo 壺番屋の店舗数に目を向けると、2025年2月末時点で、国内1,203店(直営店114、FC店1,089)、海外216店(直営店88、FC店128)の計1,419店となっており、特に国内では店舗数の90.5%をFC店が占める構成となっている。

また、壺番屋の2025年2月期の『決算説明会資料』の「事業領域の拡大と収益力の向上」(p.32)によると、主力事業である国内のCoCo 壺番屋から如何に新たな事業の柱を確立するかが目下の焦点となっていることが窺い知れる。具体的には、現状においては、2024年2月期の営業利益47億円のうち、38億円を占めるのが「安定的にキャッシュを創出する基盤領域」としての国内事業(CoCo 壺番屋やパスタ・デ・ココ)、6億円を占めるのが「成長を牽引する重点領域」としての海外事業であり、そして1億円を占めるのが「さらなる成長分野」としてのM&A事業である。同社はこれらの事

業構成を2030年2月期に向けて国内事業45億円・海外事業25億円・M&A事業30億円の構成で営業利益100億円を目指す「2030ビジョン」を掲げている。

一般的に言って国内の小売業や外食産業などのチェーン店においては、国内市場が縮小・頭打ちになるなか、既存事業にかわる新たな業態を模索したり海外進出を図ったりする動きが活発となった。我が国の外食業界の海外進出を検討した川端（2016）は、国内市場の縮小と海外市場の拡大（例えばアジアの中間・高所得層人口の増加）に加え、現地からの誘致が役割を果たし2003年頃から海外進出が活発になったことを指摘している。CoCo 壺番屋に関する先行研究についても、そのような関心を背景とし、外食チェーンの海外進出・国際化という文脈から論じられている（例えば、金 [2017；2021]）。また、CoCo 壺番屋は1990年代以降も実態としては国内店舗数を伸ばし、また冒頭で確認したように業績上は堅調であるが、「2030ビジョン」が表すようにCoCo 壺番屋では国内市場のみならず海外市場、そして、CoCo 壺番屋のみならずM&Aにより新たな外食チェーンの育成が目指されている。

その一方で、本稿で改めて光を当て直したいのは、そもそもCoCo 壺番屋が国内市場で強力なチェーンに成長した要因である。既存研究では海外進出に光が当てられる傾向があるが、その前段階となる年代の国内市場での成長については議論の余地があるように思われる。また、特に国内のCoCo 壺番屋に関してはテレビ番組や雑誌・新聞等の各種メディアで多数取り上げられ、もともと喫茶店をルーツとすること、ライスの量やカレーの辛さを選ぶことができること、トッピングも豊富で客単価が高いこと、のれん分け制度（社員独立制度）に特色があること、徹底して掃除を重視したこと、創業者夫婦である宗次徳二・直美の両氏を中心とするモーレツな働きがあったこと等是有名であろう。ただし、これら個々の事実が断片ではなく全体としてCoCo 壺番屋の成長や発展とどのように結びついているのかを理解することが同

チェーンの一連の展開を論じる鍵であると思われる。本稿では、CoCo 壺番屋の創業以前を視野に入れつつ、CoCo 壺番屋の創業から成長・発展を中長期的な観点から論じる。以下では、第2節にて外食産業やFCビジネスの概観やカレーショップ業界におけるCoCo 壺番屋の位置づけを確認し、第3節～第4節においてCoCo 壺番屋の創業と成長について立ち入って検討を行う。最後に第5節にて総括を行う。

第2節 業界の概要

次節以降にて具体的にCoCo 壺番屋について論じるのに先立ち、①我が国における戦後のカレー消費および壺番屋の位置づけ、②我が国の外食産業およびチェーン展開を確認していきたい。これを通じ、議論の輪郭をより明瞭にすることが目的である。

第1項 我が国における戦後カレー消費と壺番屋

小菅(2013)に基づき簡潔ながら戦後のカレー消費の特徴を捉えておくと、まず、戦前より我が国ではカレーの調理ではカレー粉を使用していたが、戦後、より使いやすい固形カレールウが登場する。その嚆矢は1950年のベル食品による「ベルカレールウ」の発売であり、その後、各社からカレールウが発売され、固形ルウが主流となっていった（同、pp. 210-212）。

社会的に一際大きな影響を及ぼした固形ルウが、1963年に発売されたハウス食品の「パーモントカレー」である。従来、大人はカレー、子どもはハヤシライスという棲み分けがあったが、当時ハウス食品の副社長であった浦上郁夫氏が大人と子どもと一緒に食べられるカレーを目指し開発したものであった。「リングとハチミツ、とろ～り溶けてるハウスパーモントカレー」と銘打った同製品は、家庭の食卓においてカレーというメニューを不動の地位に定着させる役割を果たした（同、pp. 212-213）。食卓調査が行われた際にも、よく作っている料理でカレーライスを挙げる人も群を抜いて多くなり、カレーは家庭食として定着していったので

ある（同，p.221）。

以上の経緯から，利便性の高い固形カレーの誕生，家族で食べられるカレーというコンセプトでヒットしたバーモントカレーの登場を経て，家庭でも手軽で失敗なく美味しく作れる固形ルーを背景に家庭食としてのカレーライスが定着していったことがわかる。この一連の展開は，いわば，カレーライスの「家庭料理化」が進行する過程であったとも言い換えることができる。ただし，こうした「家庭料理としてのカレーライス」という像が定着・浸透していくことは，「外食としてのカレーライス」の位置づけにも影響する。外食としてのカレーライスは家庭のそれとの差別化をより意識せざるを得なくなるからである。この点，スパイスの調合は容易ではないため，家庭的な味と差別化するためにスパイスの調合へのこだわりを前面に打ち出すことはその一例であろう。しかし，大衆需要的な家庭料理としてのカレーライスと差別化すればするほど，食べる人を限定する側面もある。国民食となりながらも他の料理と比べてチェーン店がなかなか誕生しなかったことの一端は，こうした家庭料理化したカレーライスとの差別化という問題が一因を成したと思われる。

続いて，フードビジネスソリューション事業部編（2022）に基づき本業界の主なプレイヤーや壺番屋の位置づけを確認する。売上高を中心に市場占有率（2019年）に目を向けると³，1位は壺番屋（チェーン店名：カレーハウス CoCo 壺番屋）で売上高 85,800 百万円（シェア 84.5%）・店舗数 1,262（シェア 75.1%）である。次いで，2位はゴーゴーカレーグループ（チェーン店名：ゴーゴーカレー，ターバンカレー）で売上高 5,300 百万円（シェア 5.2%）・店舗数 80（シェア 4.8%），3位はノアランド（チェーン店名：日乃屋カレー）で売上高 2,000 百万円（シェア 2.0%）・店舗数 61（シェア 3.6%）となっている。これらがカレーショップの分野における売上シェア上位 3 社であるが，壺番屋が極めて大きな存在感を持つことがわかる。

沼上（2016）によれば，多数の個人事業主が

ひしめくフラグメンティッド・インダストリーでは，規模の経済の発揮を可能とする取り組み（例えば，セントラルキッチン方式など）の導入によってチェーン店が台頭すると，業界も大きく変貌する。先述したように家庭料理としてのカレーライスが浸透していたことは，それとの差別化を図る飲食店として大衆需要との兼ね合いという難点を抱える。その点を踏まえると，本業界における CoCo 壺番屋の台頭とガリバー的な市場地位の形成は大きなインパクトを持つものであったといえる。

第2項 我が国の外食産業およびチェーン展開

続いて我が国の外食産業についても茂木（1997，pp.13-37）に基づき簡潔にその動向を確認しておきたい。まず，外食自体は個人営業の外食提供施設により古くから存在するが，近代的な企業経営が叢生し外食が産業として成長・発展を始めるのは 1970 年頃からである。その契機は，1967 年～1974 年にかけて段階的に実施された資本自由化のうち，1969 年の第二次資本自由化の自由化指定業種に飲食業が含まれたことである。これにより，外国資本が日本国内で事業活動することが可能となった。

この資本自由化は黒船渡来に例えて開国時代の幕開けとして大きな議論を呼んだが，この前後に多くの関係者がアメリカ等に視察に赴き，チェーンレストランの発想や仕組みが日本に紹介されていった。特に 1970 年は「外食元年」とも位置づけられ，1970 年にはすかいらーく，1971 年にはマクドナルドが日本市場で開業している。

さらに，1973 年の石油危機とそれに端を発する高度経済成長の終焉は多くの業界・企業にとって困難な状況を生み出したが，その中において外食チェーンのなかには倍々ゲームと呼ばれるほどの急成長を遂げるものも出現し社会的にも注目を集めるようになった。旧来は「おできと食べ物屋は大きくなると潰れる」と言われてきたが，上記のような目覚ましい成長によりその認識を改める必要が社会的に認識され，この頃から「外食産業」という用語が用いられ

始めるようになった。

しかし、このような目覚ましい成長を遂げた外食産業も、1980年代には中位成長、そして、1990年代はバブル崩壊の影響により需要の冷え込みに直面した。そのなかで、我が国の外食産業の幕開けであった「すかいらく」が低価格を訴求する新業態である「ガスト」に一挙に転換した点は象徴的であった。ただし、こうした低価格業態や価格破壊への動きのみならず、成熟市場の多様化するニーズに合わせた様々なチェーンの台頭も併せて進行していったとされる。

チェーン展開に際しては個店経営を脱して多店舗化を推し進めていくわけだが、店舗増加という点でチェーン展開と密接な仕組みとなるのがフランチャイズ・システムである。フランチャイズの一般的な定義としては、1972年に日本フランチャイズチェーン協会が示した以下のものがよく知られている（一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会、2025、pp.17-18）。

フランチャイズとは、事業者（「フランチャイザー」と呼ぶ）が、他の事業者（「フランチャイジー」と呼ぶ）との間に契約を結び、自己の商標、サービス・マーク、トレードネーム、その他の営業の象徴となる商標、及び経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーは、その見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導及び援助のもとに事業を行う両者の継続的関係をいう。

羽田（1991）の整理によれば、フランチャイズ・システムは1970年代に外食産業、1980年代に小売業、1990年代にサービス業へと各業界に広がったが、特に最初期に一挙に広がり、我が国でフランチャイズの典型としてのイメージが定着したのが外食産業である（同、p.16-18）。また、羽田（1991）は、1970年代以降に

チェーン化が活発になった背景として、起業家側にとってフランチャイズ・システムが「夢のシステム」（同、p.46）であったことにも言及している。すなわち、新たな事業を起こすも経営資源が不足しがちである起業家にとって、短期間に事業ネットワークを拡大し得るフランチャイズ・システムは、少ない資本でビッグチャンスを見込めるという点で「夢のシステム」であった。その一方で、フランチャイズに加盟する側（フランチャイジー）の存在に光を当てた川端（2021）によれば、かつてのFCビジネスのイメージとしては脱サラ夫婦による加盟というイメージが定着してきたが、2000年代以降、法人フランチャイジーが急速に広がるという新たな変化も生じている。

以上で見てきたように、1970年を「外食元年」とする我が国の外食産業の展開のなか、1978年に1号店を開業したCoCo 壱番屋は既に外食チェーンが誕生し脚光を浴びつつあるのをまさに目撃していたタイミングでの開業であった。そのことの影響は開業当初より生じていたであろうことは想像に難くない。通常は個店経営と多店舗化との間には大きな隔たりがあるわけだが、CoCo 壱番屋では多店舗化に向けた構想が如何にして形成されていったのかは重要な論点であろう。また、CoCo 壱番屋は先述のようにFC主体のチェーン化であるが、いわゆる一般加盟ではなく、のれん分け制度を軸としていることはよく知られている。このようなFC展開と同社の一連の成長が如何に相互に結びついていくのかも第二の論点となる。これらの点を念頭に起きつつ、次節から同チェーンの展開を具体的に検討する。

第3節 CoCo 壱番屋の創業

第1項 前史：不動産業から喫茶店経営へ

宗次徳二・直美夫妻はCoCo 壱番屋を1978年に創業するより前に事業経験を有している。この点もCoCo 壱番屋と関連するため、過去より時系列的にたどり、如何にしてCoCo 壱番屋の創業に至ったのかを本項でまずは確認してお

きたい⁴。

宗次徳二は1948年に生まれ、孤児・貧困の生活を経て、愛知県立小牧高校を卒業すると、新聞の三行広告で見つけた不動産仲介会社である「八洲開発」に就いた。20歳で宅建資格を取得すると、将来は独立し不動産屋を開業することを目標に定め、住宅建築の基本知識を身に付けるため1970年に大和ハウス工業の名古屋支店に転職した。そこで直美と出会い、1972年に結婚した。

徳二が不動産業に就いた1960年代末～1970年代初頭は、不動産業が活況を呈していた時期である。高度経済成長期を通じてマイホーム志向が高まり、さらに、1972年に田中角栄が列島改造論を掲げると、地価上昇を見越して家を買っておこうとするマイホーム需要が刺激された。

独立心の強かった徳二は結婚から半年後に退職し、予てより計画していた通りに不動産仲介業「岩倉沿線土地」を1973年に開業した。上述のように不動産業が好調の時代であったから、徳二の不動産仲介業も開業時より順調に軌道に乗り、収入面でも十分な水準にあった。ただし、不動産仲介業は契約時には大きな収入が入るものの、常に安定収入が見込める事業ではなかった。そこで、夫婦の間で、「何か日銭を稼げる商売をしよう」と考え、社交的で料理が得意な直美が喫茶店をやることにした。早速、徳二は店舗物件を探し、直美は焙煎屋の直営店で働いてコーヒーの淹れ方を習い始めた。

直美は家族が飲食業に携わっていたため、子どもの頃から客相手の商売に関心があったものの、喫茶店の開業当時は飲食業の素人だった⁵。そこで、地元の喫茶店を回り、客として不満に思ったことをリストアップし、「自分が不愉快になることは絶対やるまい」と誓ったという。具体的に宗次夫妻が当時の喫茶店の接客やサービスに関して抱いた疑問は、店員の私語が絶えない、暇なときは従業員が客の席に座り食事をする、マスターがタバコを吸いながら競馬新聞を読む、常連客が来ると他の客を気にせず親しげに話を続けるため常連客以外の居心地が悪

い、名古屋市周辺の喫茶店では競争の激しさを背景にモーニングサービスやオマケ等のサービス合戦が過熱していた等であった。特に、モーニングサービスやオマケ等については名古屋市周辺では定着していたものの、客にとって店としての魅力では無くただ単に安いから利用する店に成りかねず、また、店としても恩恵を与えた気になり、接客態度に悪影響を生む原因にもなると思われたため、自分たちは行わないこととした。

徳二が見つけた契約した店舗物件は、市営住宅と町工場が立ち並ぶ町外れにあり、しかも生活道路沿いであったから立地が良いとは言えなかった。しかし、信用・実績・資金も全て無いため、好条件の物件はそもそも借りられるはずが無いと考え、すぐに喫茶店を始められる場所であることを優先した。立地条件の悪さについては、客がわざわざ足を運んでくれる心のこもったサービスを提供し、時間をかけて地域一番になれば良いと考えた⁶。

こうして1974年10月に喫茶店「バックス」が名古屋市西区に開店した。オープン当初こそ開店記念の粗品を目当てに多数の来店客があったが、その後は、モーニングサービスやオマケ等が当然の地域にあって、それらのサービスは一切しないことを標榜していたため客足が落ち込んだ。それでも、リピーターの定着を図ったマイカップサービスを行うといった名物となるような取り組みを取り入れ⁷、先述したような客目線の接客が徐々に浸透すると来店客数も上向いていった。

バックスの開業は徳二にも転機となった。もともとは徳二が不動産業、直美が喫茶店という分担の予定であったが、開店日の粗品配布の手伝いのためにバックスの店頭に立った徳二は、その日のうちに自身も喫茶店に身を投じようと思ったという。それまで不動産業では新聞に三行広告を出してあとは電話が鳴るのを待って一日過ごすことが多かったのに対し⁸、次々と店に人が訪れる喫茶店に魅了されたためであり、1ヶ月後には不動産業の閉業届けを提出した。そして、バックス開業から10ヶ月ほど経った

頃、徳二は仕入れの帰りに建築中の店舗つき住宅を偶然見かけると、自身がマスターを務めるコーヒー専門店を開業しようと考え、すぐに不動産屋に向かい契約した。バックスから150mほどの近立地であり、1975年10月に宗次夫妻にとって2号店となる喫茶店「浮野亭」を開店した。浮野亭についても、看板商品として打ち出したウインナーコーヒーが評判となり、程なくしてバックスと並ぶ繁盛店となった。

第2項 喫茶店のカレーからカレー専門店への転向

バックスと浮野亭が繁盛店になると、イトインを前提としたものではこれ以上の売上増加は見込めないと考え、バックスを拠点とする出前サービスを開始することにした。近隣には町工場も多く出前の注文もあると見込んだためである。また、出前をするのであれば、ご飯もののメニューがあったほうが良いと考えた。素人である直美でも手軽に作れる食事という観点（宗次、2003, p.122）で選んだのがカレーライスであった。

早速、喫茶店で当時よく使われていた缶詰やレトルトのカレーを手配し試食したが、美味しいとは思えなかった。これなら自分が家で作っているものの方が良いのではないかとこの考えから、直美が市販の固形ルーを用いて家で作るカレーを改良することにした⁹。この手作りカレーをメニュー化したところ、好評を得て、昼時を中心に1日50食を超えるほどの注文になると、「こんなに売れるのなら、カレーの専門店でもやっていけるのでは」という考えが夫妻には浮かぶようになり始めた（宗次、2003, p.122）。

カレーの専門店の出店に関心を抱いた理由は、カレーが喫茶店でよく売れているというだけではなかった。すなわち、多店舗化の可能性を感じたためである。そもそも宗次夫妻はもっと店を増やしたいと考えていたが、喫茶店の3店目の出店については経営効率の限界を感じ断念していた¹⁰。そのため、喫茶店の追加出店を回避するかたちで出前サービスを始めたのであった。そのなかでカレーライスの提供を始め

たわけだが、大量に煮込み温めるだけで提供できることや¹¹、その当時、牛丼チェーンの吉野家が全国に店舗を広げており、ご飯にかけるだけという点はカレーライスも共通していることから（宗次、2003, p.123）、多店舗化に適するのではないかと感じた。こうしたカレー専門店の可能性を思案していたところ、バックスと浮野亭から車で約10分という近隣に空き物件があることを知ると、徳二はすぐ契約しカレー専門店を出店することに決めたのであった。

この出店に先立ち、徳二は東京への視察を行っている。端的に言えば、カレーのみの提供とするか否か、また、どのようなカレーを提供するか、という点の方向性を定める視察となった。具体的には、視察の目当ての一つ目は吉野家である。カレー専門店とはいえ、カレーライスのみではすぐ飽きられることを懸念し、店頭の調理作業が似ている牛丼をメニューに加える案を持っていた。しかし、実際に吉野家を訪問し、自身が目指す飲食店像とのギャップを感じ取り、カレーライス一本にすることにした（宗次、2020a, p.48）。もう一つの目当てはカレー専門店の視察である。これらの専門店はスパイスの調合にこだわり、本場仕込みといった個性的な味を追求していたが、その反面、毎日食べるものではないとも感じた¹²。徳二はこの視察を通じ、「喫茶店で毎日出している家庭的ななんでもないカレーだが、だからこそ、普通の人々が普通の食事として日常的に受け入れてもらえるのではないか」（宗次、2009, p.61）との考えを深めた。あくまで日常的な家庭の味のカレーライスを軸とするカレー専門店という方向を見定め、「ここが一番や」との思いから店名を「CoCo 壺番屋」にすることに決めた。

味という面では、この決定がチェーン展開に重要な決断であったことは、1991年時点で徳二が以下に引用する指摘を行っていることから窺い知れる。第2節にて言及したように、戦後のカレー消費は、カレーライスの「家庭食」化を伴い国民食として定着した。そのため、徳二が視察時に経験したようなスパイスの調合へのこだわり、独自性の追求は、家庭食との差別

化を図ろうとするカレー専門店としては自然な対応である。そのなかで、家庭のカレーに軸を定めたこと自体が、カレー専門店としての CoCo 壺番屋の画期性の一つであろう。

カレーソースは集中加工しやすい商材ですが、問題はどのような品質を打ち出すかでした。カレー専門店のような個性的な味は、CoCo 壺番屋が目指すべきものではない。確かにおいしいけれど、決して来店頻度が上がらないからです。チェーン化に向いているのは素直でクセがなく、誰もが食べ飽きない味¹³。

1978 年 1 月、CoCo 壺番屋の 1 号店が愛知県西枇杷島町（現・清須市）にオープンした。ただし、徳二は浮野亭、直美はバックスで手一杯だったため、夫妻は喫茶店に度々客として訪れていた前川一幸氏に CoCo 壺番屋 1 号店の切り盛りを任せる形で開業となった。開業最初の 2 日間は開店記念の粗品目的でやはり多数の来店があったが、その混乱もあり、ライスが足りなくなったり、カツカレーのカツが半生であったり黒焦げであったり、カレールーがぬるかった等、素人経営の悪印象を残す結果となった。他の店で「あの店は 1 ヶ月でつぶれる」と客が賭けるのを耳にするなど「惨めなスタート」であった（宗次, 2003, p.124）。加えて、立地の悪条件の影響もあった。バックスと浮野亭から車で 10 分ほどで近いというだけで徳二は即座に契約したが、その立地は名古屋市郊外といっても、周辺は田んぼに囲まれた三軒長屋の一軒という場所だった。

宗次夫妻もそれぞれ喫茶店の営業時間が終わると CoCo 壺番屋に駆けつけ、前川氏とともに経営を軌道に乗せるべく奮闘していった。客足が落ち込んだこの期間は、苦境の期間であるとともに、その後の CoCo 壺番屋の原体験が培われていった期間でもあった。例えば、気持ちのよいサービスを目指し、店内の掃除、あいさつや笑顔の接客がこの時に徹底されたという。この原体験が「ニコニコ、キビキビ、ハキハキ」

という後に掲げられる CoCo 壺番屋のポリシーの基礎となった（宗次, 2003, p.124）。

こうした期間を経つつ¹⁴、当初目標の日商 6 万円を達成できるようになると、立地条件が多少悪くても、それくらいのハンデは十分克服できるという自信も深めていった¹⁵。この創業当初の経験はその後の CoCo 壺番屋の接客のあるべき姿を確立させたが、併せて、メニューの面でも CoCo 壺番屋の独特なシステムが確立した。すなわち、「立地は悪いが、その分、客に満足してもらおう」という発想のもと、ライスの量やルーの辛さを客が自分好みに選べるというスタイルを打ち出していった。

開業時より決めていたことは、ライスの量を客の要望にあわせて量を変更することであった。ただの大盛や小盛では面白みが無いとして、最小サイズ 200 グラム、標準量 300 グラムとし、さらに食べたい客向けに 100 グラムずつ対応できるようにした（宗次, 2009, pp.96-97; 宗次, 2020a, p.59）。客のなかには大人や子供、また、少食な人や普通量では物足りない人もいる。量の規格化は必然的にニーズにあわない客を生み出すことになるため、柔軟に対応できるようにした。ルーの辛さについても、開業から 1 年ほど経った頃、同様に客の好みに応じて選べるようにした。また、辛さのレベルをわかりやすくし、客が無謀なチャレンジをしないよう注意を促す意味も兼ねて「とび辛」システムをメニューに採用した（宗次, 2009, pp.96-97）。かえって辛さにチャレンジする若者も増え、このことから話題を呼んだという。こうしてライスの量とルーの辛さを、客が自身の好みに応じて自由に選べる、現在の CoCo 壺番屋のスタイルが確立していった（表 1～表 4 を参照）。

トッピングも含めて、量や辛さを自分好みにカレーをアレンジして食べられるという、個々の客に柔軟に対応する「個客」対応は、家庭的な味という特徴に加えて、多様な客を受け入れる素地となり、CoCo 壺番屋のその後の躍進の原動力の一つとなった（宗次, 2020b, p.77）。

表 1：カレーメニュー（1996 年 9 月時点）

ポークカレー	400円	ロースカツカレー	650円
ビーフカレー	580円	ソーセージカレー	650円
ハンバーグカレー	650円	チキンにこみカレー	600円
厚切りロースカツカレー	850円	メンチカツカレー	650円
牛もつカレー	550円	牛しゃぶカレー	750円
角煮カレー	850円	チキンカツカレー	650円
フライドチキンカレー	600円	イカカレー	600円
フィッシュフライカレー	550円	ホタテカレー	600円
エビにこみカレー	600円	カキフライカレー	750円
エビフライカレー	800円	納豆カレー	550円
チーズカレー	550円	なすカレー	550円
グリーンアスパラカレー	550円	やさいカレー	600円
きのこカレー	600円	ほうれん草カレー	550円
クリームコロッケカレー	600円	ハヤシライス	580円

（出所）宗次（1993，122）より抜粋。

（注）なお，上記文献の初版の刊行年は 1993 年であるが，改訂版のなかでメニューが 1996 年時点のものに更新されているため，ここではそれを取り上げている。

表 2：ライス大盛表（量が選べる）

	ポークカレー	ビーフカレー ハヤシライス	ライス量のめやす
200 g	全メニュー50円引き		小盛
300 g	基本価格		普通盛
400 g	100円up	120円up	普通の大盛
500 g	200円up	240円up	
600 g	300円up	360円up	普通の女性の限界
700 g	400円up	480円up	
800 g	500円up	600円up	
900 g	600円up	720円up	普通の男性の限界
1,000 g	700円up	840円up	
1,100 g	800円up	960円up	
1,200 g	900円up	1,080円up	
1,300 g	1,000円up	1,200円up	これより20分以内で 全部食べたらずダ
1,400 g	1,100円up	1,320円up	
1,500 g	1,200円up	1,440円up	

（出所）宗次（1993，127）。

（注）創業時においてはポークカレーは 100g につき 80 円ずつ，ビーフカレーについては 100 円ずつの加算であった。

表 3：とび辛表（辛さが選べる）

辛さの度合い		追加料金
甘口	お子様や辛さが苦手な方向きの味です。	基本価格
普通	ちょっぴり辛め、すべてのカレーの基本です。	基本価格
1辛	口中ボーボー、三口でシャックリ。	20円up
2辛	汗はタラタラ、耳までマッカ。	40円up
3辛	目はパチパチ、十二指腸もビックリ。	60円up
4辛	頭はガンガン、二日酔いもマイッタ。	80円up
5辛	全身ガクガク、三日はケッキン。	100円up
それ以上	内臓破裂、医者を紹介いたします。 (過去に5辛を全部食べた方に限ります。)	100円up

(出所) 宗次 (1993, 126)。

表 4：具の単価表（具が選べる）

生タマゴ	50円	ベーコン	150円	ハンバーグ	250円
目玉焼き		グリーンアスパラ		ソーセージ	
コーン	100円	フライドチキン	200円	チキンカツ	
ツナ		イカ		メンチカツ	
フィッシュフライ	150円	エビにこみ		ロースカツ	
納豆		クリームコロッケ		牛しゃぶ	350円
ほうれん草		やさい		カキフライ	
牛もつ		チキンにこみ		エビフライ	400円
なす		きのこ		角煮	450円
チーズ		ホタテ		厚切りロースカツ	

(出所) 宗次 (1993, 126)。

第 4 節 CoCo 壱番屋のチェーン化をめぐる展開

第 1 項 オーナー候補の所在

徳二は開店当初から CoCo 壱番屋が軌道に乗った際のチェーン展開を視野に入れ、FC ビジネスの関連記事をスクラップするようにしていた（宗次, 1995, p.102; 宗次, 2009, p.103）。1978 年 2 月にはじめて日商 6 万円を達成し、いくらか不安定ながら 1 年ほどで売上も日商 6 万円を安定して超えるようになり始めた。手応

えを感じた徳二は、さっそく 1979 年 2 月に 2 号店、3 月に 3 号店を出店した。

当初、宗次夫妻は喫茶店営業も続け営業終了後に CoCo 壱番屋に駆けつける生活を送っていたが、カレー専門店で集中することを決め、2 号店・3 号店の出店と相前後して、1979 年 3 月にバックスを売却し、1979 年 8 月に浮野亭を売却した。そして、繁盛店であった喫茶店 2 店を売却して得た資金と信用金庫からの借入れを元手に、1979 年 11 月、愛知県尾西氏（現・一宮市）に初の自社物件を建てた。4 号店と FC 本部のほか、将来の多店舗化に備え、セン

トラルキッチン、プレハブの保冷库・冷蔵庫等を設け、これまで1号店で仕込んでいたカレーを全てここで作るようにした。また、4号店の外壁やサインポールに「フランチャイズ加盟店募集」と掲げることにした。自身もやってみたという者が常連客にあり、1980年4月にはFC1号店（稲沢国府宮店）、それに続いて1980年9月にはFC2号店（蟹江店）が誕生し、この時点で直営4店・FC2店の6店舗体制となった。

この時点でFC展開について方針が定まっていたとまでは言えなかったが、情報を集めるなかで、ロイヤルティをめぐる本部と加盟店のトラブルやFC瓦解の例もあることを知り、焦らずじっくりと店舗を増やすことを重視した。また、ロイヤルティについては支払い不要とし、壺番屋は加盟店に対する自社製造のカレールーなどの供給により利益を得ることで共存共栄関係を図ることとした。また、加盟条件については、徳二は自身と同様に「夫婦で汗を流し、専業主業としてカレーハウスの経営に携わること」を熱望した（宗次，2020a，p.63）。CoCo壺番屋のチェーン展開を目指してFC本部やセントラルキッチンなどバックアップ体制の近代化・効率化を行いつつ、個店レベルでは生業経営の強みが発揮される体制を志向したとも言える。

ただし、望むような加盟希望者はそれほど容易には見つからず、希望者との面談を重ねつつも申し入れをすべて断る状態であった¹⁶。「どこの本部に行っても、いつ契約できますかと相手から聞いてくるのに、お前のところはなぜ断るのか」と本気で怒り出す人もいたというエピソード（宗次，2009，p.107）は、当時のFCとしての慎重さを物語るエピソードでもある。

その一方で、1980年の暮れまでにFC本部のセントラルキッチンの生産能力を拡充し、カレールーの日産量は4,000食分（20店舗分）となり、配送車も5台を擁するようになり（宗次，2009，p.107）、生産供給体制の拡充は着々と進んでいた。「焦ってFC店を増やすと私たちが大事にしてきた『真心の経営』を疎かにす

る店舗が増えてしまう」（宗次，2020a，p.69）と考える一方で、FC本部側の体制が徐々に充実しつつあるなか最初に決めたFC加盟店の募集条件に拘り過ぎればチャンスを逃すのではないかとも思われた（宗次，2009，p.107）。さらに、FC加盟店の募集の問題だけではなく、飲食業ではFC本部や直営店の優秀な人材ほど独立志向が強いということの懸念もあった（宗次，1993，p.79）。これにも対処しておかなければ、加盟店側だけではなく、直営店・FC本部側の体制が充実せず、各所の問題が全体に悪循環を引き起こしかねなかった¹⁷。

こうした事態の解消を図り、徳二は1981年の年明けに「独立したい社員のためにのれん分け制度を設けたい」（宗次，2009，p.110）として、ブルームシステム（以下、BS）と銘打った新たな制度を掲げた。この制度は、1980年の秋ころに、将来独立してCoCo壺番屋の店を持ちたいと希望する社員がいることを知って以来、構想してきたものだった。壺番屋の社員が独立しオーナーとして加盟店になれば、どんな人物かよくわからない一般加盟希望者を見極めるよりも安全確実であった（宗次，1995，p.139）。壺番屋の社員出身であればFC本部のやり方や考えを理解できるし、社内で事前にオーナー候補者の接客や調理スキルを徹底し鍛えられる点などの利点があった（宗次，2009，p.110）。この一手により、安易な加盟店募集に伴う懸念、出店機会を逃すリスク、社内の優秀な人材の独立志向への対応といった諸問題の打開の通筋が描かれたと言える。

BSでの独立資格基準はのちに厳格化されるが、この時点では勤続1年以上（後に2年以上）で、かつ店長として3ヶ月以上の経験があることのみだった。また、独立時には、開業資金の一部として無利息で会社が240万円を融資、FC加盟金は正規料金の10分の1とする、内装・設備機器のリース、金融機関の融資を斡旋する等のバックアップ体制も用意された。

BSの発表後、直営店の店長であった林俊弘氏から独立オーナーへの挑戦の申し出があり、BSの第1号店となる一宮富士店が誕生した¹⁸。

林氏はその後数年のうちに8店舗のオーナーとなり、その成功はBSのモデルケースに位置づけられ、社内の独立予備軍を刺激した。また、BSを発表した1981年は社員の独立開店が相次いで年末までに計9店のBS店が誕生し、前年までの6店舗から一挙に倍以上の15店舗へ店舗数が伸びた(宗次, 2009, p.112; 宗次, 2020a, p.75)。

この時点までの店舗数の推移を改めて取り上げると、1978年に1号店、1979年に2号店・3号店・4号店、そして1980年にはFC1号店・FC2号店の計6店舗であったわけだから、BSの導入により新規出店をめぐる動向がにわかに転じ始めたことは明らかであった。さらに、翌年の1982年はCoCo 壺番屋の開業5年目という節目となり、次のステップに進むべく、法人化し、7月1日にFC本部となる「株式会社壺番屋」を設立するなど企業体制を整えていった¹⁹。

第2項 チェーン展開の基盤：出店ペースよりも優先した着実性

1983年時点でCoCo 壺番屋は27店舗を擁し、愛知県北部エリアを中心に知名度を浸透させてつあった。この時期は外食チェーンの全国展開が加速し、急成長ビジネスの主役としてFC主宰者が脚光を浴びた時期でもあった。ただし、壺番屋では「全国に100, 200の店舗体制」といった目標は掲げず、むしろ、店舗数をむやみに増加させない、失敗店を出さないことを優先し、まずは東海地方で一店一店着実に伸ばすことを方針とした(宗次, 2009, p.123)²⁰。このように短期的な店舗数の伸びよりも中長期的な基盤確立を優先した同社の姿勢はBSをめぐる動向に端的に表れている。

既述のように1981年よりBSは開始したが、のちに「影の部分」と反省を招いたのは、初期の独立資格基準が在籍期間のみであったため、年数順にトコロテン的に独立者が輩出されたことであった。十分な適正があったとはいええない人材もBSを通じて独立することは本人も周囲も不幸になるとして、単純な在籍期間基準

ではなく、より選別的な基準へと整備されていた。

第1の基準は等階級条件である²¹。独立できる実力があるか否かを客観的に判断できるよう、直営店の社員は9つの等級に分けられた(表5を参照)。9等級は試用期間、8～6等級は補佐見習い、5～4等級は店長補佐、3～1等級は店長であり、独立資格が与えられるのは3等級以上である。第2の基準は共に働く配偶者の有無である。これまで加盟店に求めてきたように、夫婦がCoCo 壺番屋を専業として生業経営することは重要な条件である。独身者の独立も制度的には可能としたが、その場合は先述の等階級で1等級の取得が必要となる。夫婦で働く場合は3等級から独立資格対象となるため、結果として、独立者のほとんどが既婚者であった(宗次, 2020b, p.137)。第3の基準は、自己資金として、既婚者なら200万円、独身独立者なら400万円を用意できることである。これについては金額が本質的な問題ではなく、オーナーとしての資質を見極める一環であって、コツコツと計画的に貯められるか否かが問題となる。そのため、親族から借りた、臨時収入があった、といった自己資金の用意の仕方は認めなかった。

このように勤続年数に加えて第1～第3の基準が組み込まれ、独立前の選拔性や候補者としての見極めがより強化されたと言える。実際にBSの整備を経て、社員として入社後、BSの独立資格を取得するまで最短で2年、平均すると4-5年にかかることや、独立を目指し入社した社員でさえも入社1ヶ月程度で4割以上の人がやめ、最終的に独立に至るのは入社した社員の1-2割ほどに絞られること等の事実は象徴的である。「本部として店数を追うのであれば条件を緩めたほうがいいだろうが、いい人に経営をしてほしい。(修行を通して)ふるいにかける感じ」²²と徳二が指摘するように、実際の独立・加盟に先立つ事前段階のスクリーニングが強く作用する制度になっていることが窺い知れる²³。

一般的に言って、多店舗化を推進するFC本

表 5：BS における各等級の能力要件

等級	必要な能力
1	不振店を改善し、売上を伸ばし利益を出すことができる
2	適正な収益確保ができる
3	適正な原価管理ができる
4	人事管理・部下の教育ができる
5	売上を予測した適正なシフトを組むことができる
6	お客様に応じたオペレーションを単独でできる
7	オペレーションを単独でできる
8	洗い場・ライス管理ができる
9	壺番屋の二コ・キビ・ハキを学び、実践

(出所)「浜島俊哉社長が語る BS の光と影」(前掲), p.121。

部が店舗数を伸ばしたいと考えるのは当然である。そのため、一般加盟募集を積極的に行い、未経験でもやる気と資金があれば比較的容易に加盟できたり、他の FC 等との兼業が可能であったり、オーナー研修も 1-2 ヶ月程のことも多い(宗次, 2009, p.113)。ただし、「FC 希望者のなかには安易に考える人が少なくない。加盟しさえすれば『本部が儲けさせてくれる』と思っているのだ。また、本部もそう錯覚させるような言い方をする。これではトラブルのもとを作っているようなものだ」(宗次, 1995, pp. 126-127) という。すなわち、一般加盟に依拠して急ピッチの出店を図ればその過程で安易な加盟を引き込むリスクを伴い、そのことは中長期的には足並みの不統一としてチェーンの成長の足枷になりかねない。実際に CoCo 壺番屋も「通常の FC 展開を取り入れた時期もあったが、1 ヶ月などの研修だけでは納得のいく展開が出来なかった」²⁴ という経緯もあり、出店ペースに劣るが着実な BS を軸に据えていったのである。

このように BS の厳選抜の基準を緩めないのであれば、出店数は一見すると停滞することが予想されるが、店舗数は着実に伸びた。「社員として入社→独立資格の取得→独立し 1 店目を出店」の過程は確かに時間を要していたが、それを補うようなペースで、既に独立済みのオーナーらが追加出店したからである。やや後の時

点となるものの 2002 年 2 月時点の店舗数・オーナー数に関して取り上げると、当時の総店舗数 762 店舗のうち、直営店 269 店、いわゆる一般加盟の FC 店が 96 店（オーナー数：32 名）、BS 店が 397 店（オーナー数：181 名）である。このうち直営店以外の FC 店（上記の一般加盟の FC 店と BS 店）について、所有店舗数別のオーナー数を一覧表記したのが表 6 である。この表によれば、1 店舗所有のオーナーは 131 名であり、この層が運営する店舗数の合計は当然だが 131 店舗である。ここで注目したいのは、1 店舗所有のオーナーは人数としては 62% と大半を占める層であるが、その店舗数が直営店以外の FC 店（上記の一般加盟の FC 店と BS 店）に占める比率は 27% となる。すなわち、2 店舗以上を所有するオーナーが、人数的には 38% でありながら店舗数では 73% を所有・運営しているのである。特に、8 店舗以上を所有するオーナー計 11 名（全体比 5.2%）のみで、1 店舗所有のオーナー計 131 名に匹敵する 121 店舗（全体比 24.5%）を占めており、一部に積極出店する層が目立つことも窺い知れる。このような点を考慮してみると、「独立希望者が入社し BS を通じて 1 店目を出店する」ということは無論重要であるが、表 6 からは既存オーナーによる追加出店が重要な鍵となっていたことがわかる。いわば、既に BS の基準を突破した優れた経営者集団が、1 店舗のみのオーナーで終

わらず、コンスタントに次なる出店を図ること
で新規出店の推進力を保つことが可能であった
し²⁵、また、壺番屋についても既存オーナーに
よる複数店舗経営を奨励していたのである。そ
うであるからこそ、人手不足の傾向があった飲
食業にあって、壺番屋は独立条件を緩めず、よ
り入念に、将来的には2店舗目、3店舗目とい
ったように自身も所有店舗数を増やしていける
ような独立候補者を育成・選抜することを継続し
得たと言える。

厳選抜ゆえに狭き門と言えどもBSを通じた
独立例が積み重なったこと、また既存オーナー
が追加出店するなど個店経営が順調に軌道に乗
る例も増えたこと、BSでの不採算撤退の例が
無かったこと等の諸々の実績は、様々なFC加
盟募集があるなかでも新たな独立志願者を壺番
屋へ引き寄せる誘引となっていった。そして、
入社段階においても修行段階においても厳選抜
を経た独立候補者が、また新たなオーナーに加
わり新たな実績を加えていくという好循環に入
ることになる²⁶。こうして出店数が着実に伸び

るのに伴い、スケールメリットは一層強化され
るなど²⁷、チェーン店として自己強化的な段階
を迎えるといえる。

ただし、一般的に言えば、店舗数の伸びはス
ケールメリット等の利点をもたらす一方で、店
舗数が創業当初から桁違いの段階になれば個々
の店舗に目が行き届きにくくなる。その過程で、
どこかの店舗で客にとってネガティブな経験が
生じれば、それもチェーンとしての統一的な
イメージに組み込まれてしまう可能性もある。
従って、チェーンとして適正な統一性を保持す
るには、次々と増える店舗を管理する特別な措
置が必要となる。この観点において宗次夫妻の
徹底的な現場主義は特筆すべき点である。

それまでも現場の実態把握や教育・指導の
ため加盟店の見回りに大きな力を注いでいた
が²⁸、1987年6月には全店舗にアンケートハガ
キを設置した。店内回収ではなく、本社宛で郵
便ポストに投函してもらう形式であったが、そ
の理由は、客の正直な感想・意見が記されやす
いからだった。FC本部のSV（スーパーバイ

表6：所有店舗別のオーナー数（2002年2月時点）

	オーナー 人数	店舗数	全体に占める比率	
			人数	店舗数
1店舗	131	131	62%	27%
2店舗	27	54	13%	11%
3店舗	17	51	8%	10%
4店舗	10	40	5%	8%
5店舗	9	45	4%	9%
6店舗	5	30	2%	6%
7店舗	3	21	1%	4%
8店舗	4	20	2%	4%
9店舗	2	18	1%	4%
10店舗以上	5	83	2%	17%
計	213	493	100%	100%

（出所）宗次（1993，229）より集計・作成。

（注1）上記文献の初版の刊行年は1993年であるが、改訂版のなかで2002年時
点のデータが記載されているため、ここではそれを取り上げている。

（注2）この表に集計されているのはBS店と一般加盟のFC店の合計値である。

ザー)からも情報は上がってくるが、それとは異なる客の生の声は店舗運営の重要なヒントとなったという(宗次, 1995, p.2, p.90)。

アンケートはがき導入の前後の状況としては、1985年には京都へ進出、1986年には東京へ進出といったように出店エリアを徐々に広げ、1988年12月には創業から11年ほどをかけて100店舗を達成した時期であった。これ以降、店舗数の伸びが加速していくわけだが、その際、「店舗数が増えてくると管理も難しくなるが、その頃に役立ったのがお客様から届くアンケートのはがき」だったという²⁹。徳二は2002年5月末に経営の座から退く(会長引退)まで、このアンケートはがきを極めて重視し、全てに目を通すことを毎朝の日課とした(宗次, 2009, p.150)³⁰。すぐ対応すべき問題があれば即時対処するとともに、アンケートはがきの内容を各店舗での繁盛店づくりのヒントとしてもらうべく『店舗運営ヒント集』として毎月まとめ、これが全店舗に配布・共有された(宗次, 1995, p.2)。

チェーンとして飛躍を遂げるためには、「強いが故に益々強くなる」といった自己強化的な好循環は重要であろう。ただし、そうした循環的な相互作用は、好循環の方向へと適切に動作し続けるような働きかけも必須である。いったん歯車が狂えば、今度はむしろ悪循環の方向へと作用するからである。その点、上記に挙げたような宗次夫妻の現場主義の貫徹は、店舗数増加のなかで生じ得る店舗現場の問題把握と早期フォローの役割を果たしていたと言え、別言すれば、好循環が悪循環へと反転しないよう防波堤の役割を果たすものとしての意義を見出し得る³¹。

短期的な出店ペースに固執しない姿勢であったCoCo壺番屋は、その後どのような店舗数の推移を示したのか。1978年に1号店を開業した後、開店店舗数が大台となる1,000店舗までの区切りとなる年次を挙げていくと、100店舗達成：1988年12月、200店舗：1992年10月、300店舗：1994年5月、400店舗：1996年12月、500店舗：1998年1月、600店舗：1999年

5月、700店舗：2001年1月、800店舗：2002年5月、900店舗：2003年11月、1000店舗：2004年12月である。ここで注目したいのは、100店舗増えるのに要する期間が大きく変化していることであって、1～100店舗目は創業から約11年を要したが、その後の概ねの間隔は、100～400店舗目までは約3～4年ほどのスパンで100店舗ずつ増加し、400～1000店舗目については約1年～1年半ほどのスパンで100店舗ずつ増加している。この点からも、CoCo壺番屋の一連の成長史として見ると、1号店の開業から10年ほどは一際長い期間を要し、その後、出店ペースが加速していったことが明らかである。また、ここまで検討してきたように、その10年とは、まさに宗次夫妻がむやみな出店を抑制しCoCo壺番屋としての体制を着実に作り込んでいた時期であり、その後の飛躍に向けた基盤が確立された時期として一際重要な意義を帯びているであろう。外食産業が一般的にはバブル崩壊後は岐路に経ち、低価格業態への転換も過熱するなか、値引き等もせず引き続き店舗数を加速させていったことは特筆すべき点であろう³²。

本節の最後に、1990年代以降のCoCo壺番屋に関して若干の補足をしておきたい。1998年は徳二にとっては、50歳を迎えたこと、飲食業に転身して25年となること、壺番屋の創業が20年となること、500店舗を達成したこと等の様々な区切りの年となった。それまで上場の打診はあったものの、株主の方を向いた経営をしたくないと一蹴してきた。しかし、「社員のためにも、個人商店から脱する時期にきた」(宗次, 2003, p.127)として、株式市場への店頭公開を決めた。2000年2月にまずジャスダック市場に公開するわけだが、その株式店頭公開時の標語は「マイ・カンパニーからアワ・カンパニーへ」、「新生コイチのスタート」であり(宗次, 2009, p.131)、すなわち、徳二の引退の決断でもあった。

1998年から直美が壺番屋の社長を継ぎ、徳二の個性が色濃い壺番屋を上場に向けて改革し(宗次, 2003, pp.128-129)、2002年6月1日

から創業当初からの生え抜きである浜島俊哉氏が3代目社長に就任し、このタイミングで宗次夫妻は代表権を返上し CoCo 壺番屋の経営からは引退した³³。新たに就任した浜島社長のもと、CoCo 壺番屋はストアレベル・マーケティングを取り入れて地域別メニューの導入等の個店重視、宅配サービスの拡充³⁴、海外進出を推進しつつ、先述の通り店舗数の順調な拡大をみたのである。

第5節 おわりに

本研究の目的は、株式会社壺番屋が運営するカレーハウス CoCo 壺番屋を取り上げ、その創業から有数のチェーンへの成長過程を分析することであり、CoCo 壺番屋が国内市場で強力なチェーンに成長した理由を問うものであった。この点について、さらに第2節の検討から、多店舗化に向けた構想が如何にして形成されたのか、そして、のれん分け制度であるBSを通じたFC展開とCoCo 壺番屋の一連の成長が如何に相互に結びついているのか、という2点にも言及した。以下では、これらの観点から本稿の議論を総括する。

カレーライスが家庭の食卓にもよくあがる国民食でありながら外食チェーンの出現が遅れたことは、家庭の味と如何に差別化するかがカレー専門店の焦点となっていたことが一因であろうと思われるが、宗次夫妻はあくまで家庭の味の延長線上で事業を行う、という判断を下した。そもそもカレーライスの提供を始めた背景が、出前を行うにあたり素人でも作れるご飯物という観点からの着想であった。そうであるからこそ家庭の味からスタートしたわけだが、CoCo 壺番屋の創業にあたっては、東京視察も踏まえ、多店舗化するためには家庭の味であることの必要性を強く意識したうえで、その路線を意図して選択した。また、ライスの量やルーの辛さ等の「個客」対応は、個々には需要の異なる幅広い客に柔軟に対応することを可能とし、万人受けする味と柔軟なアレンジの組み合わせにより、広範な顧客を受け入れ得る商品を

確立した。このことは、言うまでもなくチェーン展開の素地を成すものであった。

では、CoCo 壺番屋のチェーン展開は如何に進められたのか。この点については、まずは不動産業、続いて喫茶店を手掛けていた宗次夫妻が出前を通じてカレーライスの提供に乗り出した時点で、我が国の外食産業ではFCシステムを活用した外食チェーンが脚光を浴びていた。FC 主宰者側にとっては事業をすみやかに拡大する「夢のシステム」(羽田, 1991)でもあったが、宗次夫妻が関心を寄せた1970年代末の時点までに本部・加盟店間のトラブルも表面化していた。それ故に、宗次夫妻はCoCo 壺番屋の開業時点でFCの可能性とリスクの両面を強く意識した。現在を見ればガリバー的なチェーン網を確立しているCoCo 壺番屋であるが、特に創業10年ほどは一挙・急速に店舗を増やすよりも安易な加盟を引き込むことを回避し、同時に、BSを主軸に将来のオーナー候補を育成・選抜する同チェーンの方向性を確立していった。BSについては通常の一般加盟と比べて出店までの時間を擁する側面もあったものの、独立済みの既存オーナーの追加出店が店舗数の着実な伸びを支え、これとBSによる新たな独立候補者の育成・厳選・輩出が連動する形で着実にチェーン全体としての実績を積み重ね、良循環のサイクルを引き寄せていった。1号店から100号店達成までに約11年間を注いだCoCo 壺番屋の出店ペースは、第4節で確認したように明らかにそれ以降加速した。短期的には出店ペースを抑制しつつも、その間に着実な成長と将来への基盤の確立を推し進め、中長期的な飛躍を実現したことが同チェーン展開の鍵であったと言えよう。

宗次夫妻は当初の経営資源の不足もありつつ、一代でCoCo 壺番屋を巨大チェーンに導いた。この点は、羽田(1991)が指摘したような、FCチェーンは起業家にとって「夢のシステム」(羽田, 1991)であることを体現するような事業成長であり、それを経営者として牽引した宗次夫妻は、Schumpeter (1926 [1912]) や Kirzner (1973), Penrose (1959) などが

論じてきたアントレプレナー（企業家）としての役割を果たしたと言える。併せて同社の一連の成長を辿るなかで一層の成長への原動力として目立ったのは、BSを中心とする加盟店オーナー、特に複数店舗の出店を手掛けていった層の存在であろう。CoCo 壺番屋は「社長輩出業」としての側面もあると徳二自身が評したように、こうした新たな店舗を担う人材の輩出が同社の特徴であって、そうした生業的な強みを持つ起業家、さらには多店舗出店を成す起業家を輩出し、それと自社の成長を相乗効果的に増強させていった。川端（2021）がFCビジネスで脚光が当たりやすい主宰者側ではなくフランチャイジー側に光を当てたように、チェーン展開に係る議論を深めていくためには、加盟店側にも併せて目を向ける必要がある。そのことは、企業家を論じるにあたって、我々が陥りがちな「英雄としてのアントレプレナー」像と実態としての「平均的なアントレプレナー」（Shane, 2008）を共に目配せしつつ論じるうえでも重要であろう。

注

- 1 本稿は、中京大学経営学部松原ゼミナールの研究成果を取りまとめたものである。ゼミナールに所属するメンバーが実施した調査・分析を基礎としつつ、松原が加筆・修正を行った。ゼミナール・メンバーのリストは文末に記載されている。
- 2 CoCo 壺番屋のチェーンの経営主体（FC本部）は株式会社壺番屋であるが、同社は、2015年に食材仕入先であり海外展開パートナーであるハウス食品グループ本社株式会社の子会社となっている。
- 3 同調査の「カレーショップ」の定義・範疇については、「カレーライスをメインに販売し、概ね5分以内の提供で、カウンター席もしくはテーブル席によるセルフサービスもしくはクイックなテーブルサービスを対象とする」（p.54）として集計されている。
- 4 CoCo 壺番屋については、創業者である宗次徳二氏の著した宗次（1993；1995；2009；2010；2020a；2020b）や宗次直美氏による宗次（2003）がある。本節以降の事例記述に関し、出所に注意が必要な箇所については別途脚注にて明記するが、基本的な記述は宗次徳二・直美の両氏による上記文献、株式会社壺番屋のIR資料や公式HPの記載内容および次に掲げる各種文献による。なお、CoCo 壺番屋に関連する文献は多数あるが、以下に記載するのは特に本稿内で引用するものである。藤田英「3等地でも繁昌するカレーハウス・チェーン」『流通とシステム』(74), 1992.12, pp.19-25；松本陽子「のれん分け制度で独立、8店のカレー店経営」『商業界』(564), 1993.8, pp.162-165；「現代のサクセスストーリー 第18回 ㈱CoCo 壺番屋 宗次徳二社長」『先見経済』(488), 1996.8, pp.47-49；「世界一のカレーチェーン CoCo 壺番屋 400店の底力」『月刊食堂』(434), 1997.2, pp.101-104；「夫婦経営の王道 カレーハウス CoCo 壺番屋 宗次徳二（創業者特別顧問）・直美（取締役会長）夫妻」『商業界』58（9）, 2005.7, pp.24-31；「千店舗を支える『ブルームシステム』は多店舗経営のオーナーも続々」『FRANJA』46（14）, 2005.9, pp.30-31；「語り継ぐFCのカリスマ『CoCo 壺番屋』－第1回－」『FRANJA』35, 2006.9, pp.90-94；「トップインタビュー 壺番屋社長 浜島俊哉氏に聞く」『FRANJA』(72), 2013.1, pp.64-67；「育って店を持つ」『月刊食堂』52（6）, 2013.6, pp.118-119；「浜島俊哉社長が語るBSの光と影」『月刊食堂』52（6）, 2013.6, pp.120-122；宗次徳二「新 家の履歴書」『週刊文春』58（22）, 2016.6, pp.64-67；「品質の生命線」『月刊食堂』52（7）, 2013.7, pp.112-113；「壺番屋『CoCo 壺番屋』ファストフードの宅配サービス店舗では最大規模の約700店を誇る」『FRANJA』78, 2014.1, pp.26-28；「個客適応力が支持の秘密だった 孤高のココイチ（CoCo 壺番屋）ここにあり！」『週刊東洋経済』(6639), 2016.1, pp.28-34。
- 5 本段落については特に宗次（1995, pp.118-122, pp.153-154）, 宗次（2003, p.121）, 宗次（2009, pp.43-44）による。
- 6 喫茶店の開店に向けてすみやかに動き出した宗次夫妻であったが、資産も経験もなかったため金融機関からの融資は断られ続けたという。1ヶ月ほどかかり融資を得ることになったが、その際に重要な役割を果たしたのが、直美の兄

- が連帯保証人を引き受けたことであった。直美の兄は製パン会社の役員を務め、その後も10店舗分ほどの保証人を引き受けたといい、喫茶店からCoCo 壺番屋の最初期に至るまでの融資獲得に役割を果たしたことがわかる(宗次, 2009, pp.38-39)。また、開業した喫茶店ではトーストやサンドイッチを提供したが、その際のパンについても直美の兄の製パン会社のもので特に評判のものを使用していたという。
- 7 マイカッパーサービスは常連客向けサービスであるが、先述したように常連客と話し込むことは他の客の居心地の悪さを生むため、せいぜい二往復ほどの会話に留めるなど距離感を適切に保つことが意識された(宗次, 2020b, p.149)。
- 8 「夫婦経営の王道 カレーハウス CoCo 壺番屋 宗次徳二(創業者特別顧問)・直美(取締役会長)夫妻」(前掲)。
- 9 この際に用いた市販の固定ルーは、具体的にはハウス食品のものである。CoCo 壺番屋におけるハウス食品との協力関係も、その原点は喫茶店時代にある。
- 10 この点については、「一般的な喫茶店のお客は、店のママやマスターと話がしたくて来店される方が多い。こうした常連中心の店づくりでは多店舗展開は難しい。こうした経営スタイルをとらなかった私たちの喫茶店でも経営効率が低く、これ以上の店舗拡大は困難と考えた」(宗次, 2009, p.91)というのが当時の宗次夫妻の実感であったという。
- 11 「語り継ぐFCのカリスマ『CoCo 壺番屋』－第1回－」(前掲)。
- 12 この点については宗次(2020a, p.48)。また、味の面に加え、店内が薄暗いカウンター席のみであることも来店客を限るとの考えから、自分たちがカレーハウスを行っていく際には、より幅広い来店客を迎えられる店舗設計とする必要があるとも思案した。
- 13 「品質の生命線」(前掲), p.112。
- 14 オペレーション部分の改良も進められていった。例えば、店を出すカツは中華鍋を使って揚げていたが、開店1ヶ月後にサーモスタット付で自動で温度調整ができるフライヤーのを知ると早速導入し、また皿を洗う自動食器洗浄機も導入し接客にあてる時間を確保した(宗次, 2020a, p.55)。
- 15 「現代のサクセスストーリー 第18回 ㈱CoCo 壺番屋 宗次徳二社長」(前掲)。
- 16 本業は別にあり多角化の一環として加盟したいという法人からの申し入れは全て断った(宗次, 2009, p.103)。
- 17 「語り継ぐFCのカリスマ『CoCo 壺番屋』－第1回－」(前掲)。
- 18 林俊弘氏へのインタビュー記事では、「宗次社長から独立して店を持つことを提案された」と記されている(松本陽子「のれん分け制度で独立、8店のカレー店経営」(前掲), p.163)。ブルームシステムを実際に始動させ実績を積み重ねるためにも徳二氏の働きかけがあったのであろうと推測される。
- 19 この間、徳二が社長を務めている間で唯一の売上不振による撤退が発生している。1981年1月に本部近くに立ち上げた「尾西起店」であり、店長として起用されたのが当時21歳の浜島俊哉氏であった。この地域は紡績会社が立ち並ぶ地域で、当時の紡績業の不振などで外食需要そのものが薄く、努力・工夫を重ねても売上が全く伸びず、半年ほどで撤退を余儀なくされた。その後、浜島氏は新たな実験店でファミリー向け店舗を成功に導くなど経験を重ね、宗次夫妻の引退後に社長を引き継いだ人物である。また、徳二はそれまでの経験から悪立地でも繁盛店にできるという考えを強く持っていたが、この売上不振・撤退を機に、出店場所により注意を払う必要を痛感した。そこで、1984年3月には、出店用の優良な貸店舗情報をより多く得てスムーズな出店をできるよう、子会社「壺番屋店舗開発株式会社」が設立されている(宗次, 2020a, p.84)。
- 20 一方で、多店舗化に向けた体制整備はこの時期にも先行投資が継続された。1983年7月には壺番屋グループの新拠点を名神高速道路一宮ICの近隣に建設している。FC本部とグループ各社の事務所の他、日産7万食(100店舗分)の供給能力を持つセントラルキッチンを設置した。この立地の選択は、高速道路へのアクセスが円滑で関東や関西にも食材をすぐに運べるという観点によるものである。
- 21 本段落については、「浜島俊哉社長が語るBSの光と影」(前掲)；「千店舗を支える『ブルームシステム』は多店舗経営のオーナーも続々」(前

- 掲)。
- 22 「顧客適応力が支持の秘密だった 孤高のココイチ (CoCo 壱番屋) ここにあり！」(前掲), p.30。
- 23 以上は特に次の文献による。宗次(2009, p.113; 2020b, p.131)；「育って店を持つ」(前掲)；「浜島俊哉社長が語る BS の光と影」(前掲)；「記者の目 サービスへのこだわり貫く」日本経済新聞社編『中部企業家列伝』日本経済新聞社, 所収, 134-136。
- 24 「千店舗を支える『ブルームシステム』は多店舗経営のオーナーも続々」(前掲), p. 31。なお、発言は浜島俊哉氏 (3代目社長)。
- 25 「世界一のカレーチェーン CoCo 壱番屋 400店の底力」(前掲), p.101。
- 26 CoCo 壱番屋の新規出店は BS による出店を主軸とし、1995年には一般募集は完全に打ち切った。特に1992年から債務保証をオーナー個人ではなく壱番屋が引き受ける体制としたことで、独立者の出店時のリスクや負担が大幅に軽減され、独立志願者がますます CoCo 壱番屋に集まった。また、BSによる独立は直営店だけではなく、FC店の店長経験を経て独立する、いわば「孫」関係での独立も可能であった。
- 27 店舗数の伸びは、顧客に対しては知名度の高まりやブランド力により集客に結びつき、また認知度の高まりは将来の潜在的な加盟候補者やその家族に対して壱番屋への入社を肯定的に捉える材料となる。壱番屋にとっては、メニューの統一化の徹底も行いつつ店舗数が増えれば、より一層の大量仕入れが実現され、そしてより安価な仕入れが可能となることで、加工品を加盟店に卸す際の販売益の確保ができる。これにより、ロイヤルティ無しでも壱番屋が成り立つ体制となる(「語り継ぐFCのカリスマ『CoCo 壱番屋』-第1回-」(前掲))。
- 28 1981年3月にはこれまでのノウハウをまとめたマニュアルが作成され、各店を回って指導が行われていった。
- 29 宗次徳二「新 家の履歴書」(前掲), p.67。
- 30 ポスト投函であったため郵便料金が発生し、ピーク時には月間3万通、毎月210万円の支出になることもあった。また、本社に送付されてきたアンケートは、毎朝、徳二自身が早朝にすべて目を通し、約1,000通のアンケートに3時間ほどの時間を費やすこともあったという。こうした点からも、いかに重視された施策であったのが窺い知れる。
- 31 クレームは少し気をつければ防げることはばかりであっても、「毎日同じことを繰り返す仕事は、なれやすい反面でイージーになりやすい」(宗次, 1995, p.55)という。また、もしアンケートはがきが無ければ、客が抱いた不満に本部も店も気づけず同じミスを続け、気づかぬうちに店の信用を落とし繁盛店から脱落しかねないという(宗次, 1995, p.55)。BSを経て独立したオーナーさえも、毎日の店頭業務を繰り返すなかで自身が本来のルールから逸脱していることがわからなくなることから、CoCo 壱番屋の本来のポリシーに引き戻す現場主義の役割が重要であったと思われる。
- 32 なお、1990年代半ば(1995)には、「FS ココイチ」という新業態も打ち出している。バブル崩壊後、外食産業ではガスト化と称されたように低価格化に向けた業態への転換が業界として相次いだ時期でもあり、FS ココイチも券売機導入、メニューの絞り込み、ワンコイン価格等を特色としたが、後に通常の CoCo 壱番屋に吸収する形で撤退した(「語り継ぐFCのカリスマ『CoCo 壱番屋』-第2回-」(前掲))。
- 33 創業者である宗次徳二・直美の両氏は50代で引退したが、もとより寄付や慈善事業を行っており、引退後は社会的・慈善的な見地での取り組みを活発に続けている。
- 34 宅配サービスについては1996年より開始していたが、2005年には宅配ピザチェーンである「ナポリの釜」にFC加盟し店頭業務と宅配を併行するノウハウを学習し、CoCo 壱番屋の宅配サービスを本格的に強化していった。怪我や病気、育児、高齢、雨天などで外出しにくい人、一人暮らしの女性、制服での入店が禁止されている警察官・消防士や、衣服が汚れやすい自動車ディーラー、医師・看護師などのニーズがあり、店頭よりも高単価かつ着実な需要があったという。2013年11月1日時点で国内店舗の約50%にあたる683店舗が宅配を導入した(「壱番屋『CoCo 壱番屋』ファストフードの宅配サービス店舗では最大規模の約700店を誇る」(前掲))。

メンバー一覧 (五十音順)

井岡広翔, 岩原愛斗, 大川涼平, 大橋一翔, 加藤 晴,
金井駿希, 小中ゆら, 坂田淳, 佐藤祐弥, 竹内陽哉,
武田帆乃華, 柳樂純三朗, 平松侑起, 堀内理功, 松
本礼臣, 三澤匠弥, 水鳥友雅

参考文献リスト

Kirzner, I. M. (1973) *Competition and entrepreneurship*. The University of Chicago Press (田島義博監訳, 江田三喜男・小林逸太・佐々木實雄・野口智雄訳『競争と企業家精神』千倉書房, 1985).

Pendergrast, M. (1999) *Uncommon grounds: The history of coffee and how it transformed our world*. New York, NY : Basic Books, (樋口幸子訳『コーヒーの歴史』河出書房新社, 2002).

Penrose, E. T. (1959) *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press (日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社, 2010年).

Schumpeter, J. A. (1926 [1912]) *The theory of economic development*. Oxford University Press (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』上下巻, 岩波文庫, 1977).

Shane, S. A. (2008). *The illusions of entrepreneurship: The costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live by*. Yale University Press.

一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会 (2025)『フランチャイズハンドブック (第4版)』中央経済社。

株式会社壱番屋「2025年2月期 決算説明会資料」(https://ssl4.eir-parts.net/doc/7630/ir_material_for_fiscal_ym/176746/00.pdf) 2025/07/30 アクセス

株式会社壱番屋 公式 HP

(<https://www.ichibanya.co.jp/comp/>) 2025/07/30 アクセス

川端基夫 (2016)『外食国際化のダイナミズム』新評論。

川端基夫 (2021)『日本の法人フランチャイジー』新評論。

金炯中 (2017)「日系外食企業の韓国進出戦略: CoCo 壱番屋の事例を中心に」『静岡産業大学情報学部研究紀要』(19), pp.121-136。

金炯中 (2021)「外食企業の国際化戦略: サービスにおけるコンセプトの概念を中心に」『亜細亜大学国際関係紀要』30 (1・2), pp.75-100。

小菅佳子 (2013)『カレーライスの誕生』講談社。

日本食糧新聞社 (2008)『食品産業事典 改訂第8版』日本食糧新聞社。

沼上幹 (2016)『ゼロからの経営戦略』ミネルヴァ書房。

フードビジネスソリューション事業部編 (2022)『外食産業マーケティング便覧 2022 No. 1』富士経済。

宗次徳二 (1993)『成功するカレーハウス 驚異の社長製造法』旭屋出版。

宗次徳二 (1995)『繁盛させたいければお客様の声を聞け!』旭屋出版。

宗次徳二 (2009)『日本一の変人経営者』ダイヤモンド社。

宗次徳二 (2010)『夢を持つな! 目標を持て!』商業界。

宗次徳二 (2020a)『“ココ一番”の真心を』中部経済新聞社。

宗次徳二 (2020b)『独断』プレジデント社。

宗次直美 (2003)「ニコニコ, キビキビ, ハキハキ」日本経済新聞社編『中部企業家列伝』日本経済新聞社, 所収, pp.117-133。

羽田治光 (1991)『フランチャイズ創業物語』商業界。

茂木信太郎 (1997)『現代の外食産業』日経新聞社。