

フランチャイズ・ビジネスの存続状況とその決定要因

経済調査部門 主任研究員 小本恵照

komoto@nli-research.co.jp

<要旨>

1. 本稿は、『日本のフランチャイズ・チェーン』（商業界）というフランチャイザーの名鑑を用いて、フランチャイズ・ビジネスの存続率を推定し、併せてその存廃に関する決定要因を分析することを目的とする。
2. 推定結果によると、1991年度から2003年度までの12年間の存続率が31%と、非常に低いことが判明した。ただし、この存続率は欧米での結果とほぼ同様である。
3. フランチャイザー間の存続率の違いの原因については、イベント・ヒストリーの手法を用いて分析を加えた。それによると、創業からフランチャイズ事業を開始するまでの期間である「フランチャイズ準備期間」と、フランチャイズ事業の開始からフランチャイジーの本格募集までの期間である「フランチャイズ助走期間」とが、存続率に有意な影響を与えていることが確認された。すなわち、フランチャイズ事業の開始やフランチャイズ加盟店の本格的な募集を性急に行わず、ビジネス・ノウハウやフランチャイズ事業の基盤の充実に努めた上でフランチャイズ事業を本格展開する企業ほど存続率が高いことが判明した。また、長期のフランチャイズ契約期間を提示している企業ほど、存続率が高いことも明らかとなった。長期の契約期間を提示することは、一定期間、契約内容を変更できないことを意味する。つまり、展開するビジネス内容が堅固で、将来のビジネス・リスクが小さいことにチェーンが自信を持っていることの表れと考えることができる。
4. フランチャイズは、フランチャイジーが提供する資金や人的資源を利用することが可能となるというメリットを持ち、中小企業のビジネス拡大の有力な手段であることは疑いない。しかし、本稿での分析結果は、性急にフランチャイズ展開することの危険性を示唆している。
5. フランチャイズ展開を検討している企業には、ビジネスの内容を十分吟味し、業務のマニュアル化やフランチャイジーに対する教育・支援体制の確立など、十分にフランチャイズ展開できる見込みが立った上で、本格的なフランチャイズ募集を行うことが望まれる。フランチャイジーは、フランチャイザーの事業内容、経営状況、フランチャイズ契約内容などを十分吟味した上で、自分の適性を冷静に見極め、加盟を決断することが期

待される。なお、フランチャイジー希望者に対する情報開示については、徐々に充実が図られているが、依然として不十分な点も残っている。行政にはフランチャイザーに関する情報開示の充実を図る制度の改善を期待したい。

<目次>

I. はじめに	49
II. フランチャイズ・ビジネスの概要	50
1. フランチャイズ・ビジネスの仕組み	50
2. フランチャイザーにとってのフランチャイズのメリットとデメリット	52
3. フランチャイズ・ビジネスの規模と成長率	54
III. フランチャイザーの存続に関する分析方法	57
1. データ	57
2. 分析手法	57
3. 存続率に影響を与えると考えられる要因に関する仮説	59
4. 主要な変数の概要	63
5. 分析に用いた変数の記述統計	67
IV. フランチャイザーの存続要因に関する分析結果	67
1. 分析結果の概要	67
2. 分析のインプリケーション	69
V. おわりに	73

I. はじめに

フランチャイズは、コンビニエンス・ストアや外食業などで用いられているビジネス手法である。そこでは、ビジネスノウハウを持つ事業者（「本部」または「フランチャイザー」と呼ぶ）が、他の事業者（「加盟店」または「フランチャイジー」と呼ぶ）とフランチャイズ契約を結び、一定の対価を受け取る一方で、自己のトレードマークなどの標識の使用権を認め、経営ノウハウを提供する。経営ノウハウを第三者に提供するには業務を標準化できることが不可欠な要素であり、フランチャイズは、小売業、外食業、サービス業などの小規模な事業で主に利用されている。経済のサービス産業化が進んでいることや、本部と加盟店がお互いの利点を活かしつつ共同して事業を拡大できるというフランチャイズ・システムの特長から、日本経済が停滞する中でもフランチャイズ・ビジネスの成長は続いている。この成長性に着目し、2003年には経済産業省の「サービス・フランチャイズ研究会」が「サービス業フランチャイズの環境整備の在り方について」という調査報告書を発表するなど、フランチャイズ・ビジネスに対する政府の関心も高まっている。

産業としてのフランチャイズ・ビジネスの成長は続いているが、個々のフランチャイズ・チェーンをみると経営が順調なチェーンばかりではない。経営資源の限界を越えた急速な事業拡大により破綻を招くケース⁽¹⁾、十分な経営ノウハウの蓄積を待たずに性急にフランチャイズ展開を始め経営破綻に至るケースなどがみられる。また、産業の成熟化による競合激化から業績不振となり、倒産や買収に至るケースも増加している⁽²⁾。このように、フランチャイズ・ビジネスを全体としてみると成長は続いているわけであるが、個々のフランチャイズ・チェーンの視点から見ると、多数の企業が参入する一方で、多数の企業が退出を余儀なくされるという「多産多死」状態となっている可能性も大きいと考えられる。

フランチャイザーの実態については、日本フランチャイズチェーン協会が、各年のフランチャイズチェーンの数や店舗数を発表している。しかし、チェーンの開業数や廃業数に関するデータは集計・公表されていないため、フランチャイズ・チェーンの動態は不明なままである。本稿は、フランチャイズ・チェーンの名鑑である『日本のフランチャイズチェーン』（商業界）の掲載情報をもとにフランチャイズ・チェーンの存続率を推定し、同時にその存廃に影響を与える要因について分析することを目的とする。フランチャイザーの存続率の実態やその決定要因については、Shane (1996)、Lafontaine and Shaw (1998)、Shane and Foo (1999)、Perrigot and Cliquet (2004)などの欧米ではいくつかの先行研究がある。しかし、わが国のフランチャイザーの存続率の推定

(1) その例としては、1997年に設立され「元祖じゃんがらあめん」などを展開していた自然物語が、急激な店舗展開がたたり資金繰りの悪化で2003年12月に倒産したケースがある（日本経済新聞、2003年12月11日）

(2) コンビニ業界では、数年前から中堅・中小チェーンの買収や倒産が相次いでいる。2004年には、am/pmがレイズインターナショナルの傘下に入り、JR四国は「ミニストップ」を四国で展開していたジェイアール四国エムエスネットワークの株をミニストップに譲渡した。また、セルフ式讃岐うどんチェーンのはなまるが、競争激化による採算悪化から2004年5月に吉野家の傘下に入ったのもその一例である。

を行った研究は、筆者が知る限りこれまで例はない⁽³⁾。フランチャイザーの存廃の実態を分析しその要因を明らかにすることは、フランチャイズへの加盟を検討している人にとって貴重な情報となるであろうし、フランチャイジー募集の際のディスクロージャー方法・内容などを規定するフランチャイズ関連法制の在り方を考える上でも、有益な情報提供になると考えられる。

本稿の構成は次のとおりである。続く第Ⅱ節では、フランチャイズ・ビジネスの概要を簡単に記述し、フランチャイザーにとってのメリットとデメリット、産業としての規模や成長率などについて述べる。第Ⅲ節では、収集データ、推定方法、存続率に関する仮説など分析方法を説明する。第Ⅳ節では、分析結果を提示し、そのインプリケーションを考察する。第Ⅴ節では分析を要約する。

Ⅱ. フランチャイズ・ビジネスの概要

1. フランチャイズ・ビジネスの仕組み

フランチャイズの厳密な定義については、内外において多くの立法例・判例・学説等が存在し、統一する状態になっていないと言われる（川越，2001）。しかし、日本フランチャイズチェーン協会、中小小売商業振興法、独占禁止法のガイドラインである「フランチャイズ・システムに関する独占禁止法の考え方について」をみると、細部の定義には多少の相違はあるものの、フランチャイズの根幹の部分にはそれほど大きな相違はみられない。ここでは、日本フランチャイズチェーン協会の定義によってフランチャイズの意味する内容をみてみたい。それをみると、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標識、およ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および援助のもとに事業を行う両者の継続的関係をいう。」

と定義されている。

わが国で用いられているこの定義は、いわゆる「ビジネスフォーマット型フランチャイズ

⁽³⁾ フランチャイジーの廃業率については、国民生活金融公庫総合研究所の「新規開業企業を対象とするパネル調査結果」があり、フランチャイズ・チェーン加盟企業の廃業率が非加盟企業の廃業率を上回ることが明らかとなっている。

(business format franchising)」を念頭に置いた定義となっている⁽⁴⁾。ビジネスフォーマット型フランチャイズでは、フランチャイザーが提供するサービスは、商標やトレード・ネームを用いた製品販売権を与えるのみならず、フランチャイジーに「経営ノウハウ」自体を提供する点に特徴がある。開業するには、店舗の立地選択、什器・備品の購入、製・商品の仕入れ、従業員の雇用・訓練、広告・宣伝などが必要となるが、これらに関する支援・助言・手配のサービスがフランチャイザーから提供される。また、開業後も、定期的な経営指導・助言、新製品・サービスの開発、広告・宣伝、会計・経理サービス、教育・研修といった支援が行われる。つまり、フランチャイズはフランチャイジーに、開業およびその後の営業に必要なノウハウの全てをパッケージした「ビジネスフォーマット自体」を提供するものといえることができる。

一方、フランチャイジーは店舗を開設し営業に従事する⁽⁵⁾。また、フランチャイザーが提供するビジネスフォーマットに対する対価として、フランチャイズ契約で定められた金銭を支払う。支払金銭は、フランチャイズ加盟時点で支払われる一時金であるフランチャイズ・フィーと継続的に支払われるロイヤルティに大別される。

フランチャイズ・フィーは契約締結時に支払われる金銭で、一般に加盟金や契約金と呼ばれる。加盟金や契約金は開業準備や研修の対価と考えられており、一旦支払ったら返還されない。なお、契約締結時に支払われることが多い金銭には、フランチャイズ・フィー以外に保証金がある。保証金はフランチャイザーのフランチャイジーに対する債権を担保するために、契約締結時に交付される金銭であり、フランチャイズ契約の終了時に債務を控除した額がフランチャイジーに返還される。

ロイヤルティは、契約期間中にフランチャイジーからフランチャイザーに継続的に支払われる。ロイヤルティは、トレードマークなど標章使用の対価や、フランチャイザーの継続的な支援や広告・宣伝の対価と考えられている。金額の算出方法は、売上高や粗利額の一定割合と定められていることが多いが、明示的に金銭を徴収しないケースや定額の場合もある。明示的なロイヤルティがない場合は、加盟店に納入する食材などにマージンを上乗せして販売し収入を得ることになる。定額の場合には、店舗の広さや席数などに金額が比例する方式が多い。また、月間の売上が100万円までは定額の5万円、それを超える売上についてはその5%を支払うといった、定額方式と売上比例方式など複数の方法を組み合わせた混合方式もみられる。チェーンによっては、別途、

⁽⁴⁾ 「ビジネスフォーマット型フランチャイズ」と対立する概念は、「伝統的フランチャイズ (traditional franchising)」または「製品トレードネーム・フランチャイズ (product and trade name franchising)」と呼ばれるものがある。この概念は米国で用いられているが、わが国では採用されていない。伝統的FCは主としてガソリン販売、自動車販売、ソフトドリンクのボトラーに見られる。その特徴としては、商標やトレードネームを用いた製品販売権を付与するのみで、経営のノウハウの提供を含まない、フランチャイズ・フィーやロイヤルティといった加盟店に対する明示的な金銭の徴収はない、加盟店に卸販売する製品のマージンから収入を得る、という特徴がある。

⁽⁵⁾ 店舗開設費用を誰が負担するのかがケース・バイ・ケースである。通常は、フランチャイジーが店舗を取得または賃借するケースが多いが、コンビニにみられるように本部が賃借してフランチャイジーに使用を委ねるケースもある。

広告費に対するロイヤルティを徴収するケースもみられる。なお、ロイヤルティの率については、加盟店の店舗に対する投資負担の違いなどによって同一チェーン内でも複数の体系が並存していることもある。コンビニ業界では、店舗をフランチャイジーが所有する場合は低率の固定レートだが、フランチャイザーが所有する場合は高率の逦増レートとなるケースが多い。

このように、フランチャイズ・ビジネスは、フランチャイザーとフランチャイジーという異なる経営主体が、フランチャイズ契約によって結びつけられる経営システムである。そこでは、フランチャイザーはチェーン全体の経営戦略の策定やフランチャイジーの支援に注力し、フランチャイジーは現場の営業に特化するのが特長である。すなわち、これはフランチャイザーとフランチャイジーの各々が、その得意とする業務を協力・分担することによってチェーン全体の発展を目指すビジネスモデルであると言える。

2. フランチャイザーにとってのフランチャイズのメリットとデメリット

フランチャイズ・ビジネスの特徴から、事業者がフランチャイズを利用することのメリットとデメリットないし留意点を以下のように整理することができる。

(1) メリット

① 人材の獲得と動機付け

フランチャイズへの加盟によって、フランチャイジーはフランチャイザーから開業前および開業後に様々な支援を受けることができる。店舗オペレーションもマニュアル化・標準化されている。このため、事業経験のない人でも容易に事業を始めることができ、幅広い範囲からの人材募集が可能になる。これは、知名度のない中小企業にとって人材確保上有力な武器になる。

さらに、フランチャイジーの仕事に対する動機付けを指摘することができる。従業員を店長にした場合に、営業努力を引き出すのは難しい面がある。固定的給与体系では業績向上のインセンティブが働かないし、一方で、店舗の立地条件の違いや給与の最低保障の必要性などから、完全な業績連動型給与体系を採用することには困難な面がある。こういう場合に、フランチャイズを利用すると、フランチャイジーはロイヤルティ支払い後の残余利益を全て受け取ることができるため、いわば完全な業績連動型の収入体系となり、仕事に対する強い動機を与えることができる。また、事業開始に当たり、店舗物件の取得・賃借、店舗の内装、什器・備品の購入、商品の仕入れなどの費用をフランチャイジーは負担する。こうした投下資本は、その回収のために業績を向上させようという意欲をフランチャイジーに持たせることになる。

② 出店資金の節約と急速な事業拡大

フランチャイズ展開すると、フランチャイザーは、フランチャイジーからフランチャイズ・フィーとロイヤルティという金銭を受け取ることができる。また、フランチャイジーが店舗を開設する場合には、フランチャイザーは店舗開設費用の負担を免れることができる。フランチャイズ・

フィーなどの資金の獲得や店舗開設費用の節約は急速な多店舗展開を可能にする。新事業を展開する場合、大量出店によって早期にブランド力の確立を図ることが大変重要であるが、新たに事業を開始する者の資金調達力は小さく、自力での大量出店は難しいことが多い。こうした場合に、フランチャイズは出店資金を節約し、大量出店を可能にする有力な手段になる。

③強力な統制と統一的なイメージの確立

フランチャイザーとフランチャイジーはそれぞれ独立した事業者であるが、フランチャイズ契約によってフランチャイザーはフランチャイジーに対して強力な統制を加えることが可能である。統制の内容としては、取扱商品・サービスの種類、仕入先、販売価格、統一された店舗外観・店舗レイアウトなどである。さらに、オペレーションの標準化・マニュアル化とスーパーバイザーによる加盟店の指導・監督によって、その徹底を図ることができる。

こうした事業内容の統制によって、フランチャイザーは、統一された店舗イメージを形成することができる。多店舗化を進めることによって、統一されたイメージが広く消費者に認知されることになることになると、チェーンとしてのブランド価値が高まることになる。

(2) デメリットないし留意点

①フランチャイズ・システムの構築コスト

フランチャイズを展開するためには、そのための仕組みづくりが必要である。業務のマニュアル化、スーパーバイザーの雇用・育成などのフランチャイジーに対する教育・研修体制の整備、入居物件調査など開業支援体制の整備、ロイヤルティの徴収など会計・経理システムの構築などが必要であり、そのための費用が必要となる。

これらシステムの整備が不完全なまま多店舗展開を進めると、加盟店の業績悪化を招き、最終的にはフランチャイザーの業績悪化となって跳ね返ってくる。

②本部統制の限界とフランチャイジーとの利害の不一致

フランチャイズ・システムは、フランチャイザーがフランチャイジーに対し強い強制を加えることができると述べたが、もちろん完全なものではない。

フランチャイジーの中には本部の指導・監督に従わない加盟店が出てくることがある。また、フランチャイザーとフランチャイジーとの間で利害が対立し、訴訟に発展することも珍しくない。例えば、フランチャイザーの収入は、チェーン全体の売上高に連動するため、新規出店を増加させることによってチェーン全体の売上高が増加する限り収入を増やすことが可能である。しかし、新規出店の増加は、既存店にとっては売上高の停滞や減少につながるということが少なくない。このような場合には、新規出店を巡るフランチャイザーとフランチャイジーの利害の対立によって、フランチャイザーの思い通りに新規出店が行えないことも起こりうる。

③環境変化に対する対応の制約

経済環境は時間とともに変化するため、店舗の最適立地も時間と共に変化し店舗の再配置が必要となることも多い。直営展開では本部の判断で店舗のスクラップ&ビルドを実施することができるが、フランチャイズ・ビジネスでは、一般に加盟店が店舗の所有者となっているので、一旦加盟店が開業した後に本部が店舗の再配置を行うことは難しくなる。また、店舗が老朽化してきた場合の活性化投資に関し合意を取り付けることも難しい場合がある。その結果として環境変化への対応が遅れることがありうる。

3. フランチャイズ・ビジネスの規模と成長率

(1) フランチャイズ・ビジネスの規模と産業別内訳

フランチャイズ・ビジネスの規模を、日本フランチャイズ協会の「JFAフランチャイズチェーン統計調査」でみると、2003年度において調査チェーン数1,074チェーン、店舗数22万1千店、売上高18兆円となっている（図表－1）。産業は、小売業、外食業、サービス業に区分される。

小売業は、チェーン数で全体の31.8%、店舗数で36.0%だが、売上高では66.7%を占める。

図表－1 業種別にみたチェーン数、店舗数、売上高（2003年度）

	チェーン数		店舗数		売上高(万円)	
	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比
総計 (1) + (2) + (3)	1,074	100.0	220,710	100.0	178,689	100.0
小売業合計 (1)	341	31.8	79,498	36.0	119,121	66.7
各種商品総合小売	80	7.4	49,367	22.4	83,134	46.5
コンビニエンスストア	33	3.1	41,114	18.6	71,951	40.3
衣服・靴・身の回り品小売	41	3.8	4,074	1.8	1,680	0.9
飲料品関係小売	64	6.0	7,531	3.4	4,804	2.7
自動車・自転車関係小売	19	1.8	2,788	1.3	5,501	3.1
家具・什器・家庭用品関係小売	26	2.4	4,202	1.9	14,485	8.1
医薬品・書籍・スポーツ用品・中古品等小売	111	10.3	11,536	5.2	9,517	5.3
外食業合計 (2)	427	39.8	53,322	24.2	37,361	20.9
ファーストフード	208	19.4	34,762	15.8	21,282	11.9
一般レストラン	122	11.4	9,625	4.4	10,049	5.6
居酒屋・パブ	63	5.9	5,609	2.5	4,270	2.4
コーヒーショップ	34	3.2	3,326	1.5	1,760	1.0
サービス業合計 (3)	306	28.5	87,890	39.8	22,206	12.4
クリーンサービス・クリーニング	30	2.8	6,100	2.8	1,218	0.7
理容・美容	24	2.2	2,618	1.2	1,050	0.6
DPE・印刷・コピーサービス	20	1.9	4,189	1.9	883	0.5
レジャーサービス・ホテル	12	1.1	576	0.3	2,062	1.2
自動車整備	11	1.0	4,354	2.0	206	0.1
リース・レンタルサービス	28	2.6	12,620	5.7	7,511	4.2
学習塾・カルチャースクール	48	4.5	27,897	12.6	2,768	1.5
住宅建築・リフォーム・ビルメンテナンス	51	4.7	5,753	2.6	4,783	2.7
その他サービス	82	7.6	23,783	10.8	1,725	1.0

(社) 日本フランチャイズチェーン協会「JFAフランチャイズチェーン統計調査」

売上高シェアが大きいのは、サービス業などに比べ店舗規模が大きいこと、サービス業や外食業に比べ粗利率が低く一定の利益を挙げるためには多額の売上が必要なためである。小売業の中では、コンビニエンス・ストアの存在が大きい、チェーン数ではフランチャイズ・ビジネス全体の3.1%に過ぎないが、店舗数で18.6%、売上高で40.3%を占めており、フランチャイズ・ビジネスの中心的存在となっている。その他では、家具・什器・家庭用品関係小売（売上高シェア：8.1%）や医薬品・書籍・スポーツ用品・中古品等小売（同5.3%）が目立つ。

外食業は、チェーン数、店舗数、売上高でそれぞれ全体の39.8%、24.2%、20.9%を占める。飲食業の中では、持ち帰り寿司・弁当、ラーメン・餃子、ハンバーガー、カレーといったファーストフードのウェイトが大きく、チェーン数で19.4%、店舗数で15.8%、売上高で11.9%を占めている。

サービス業は、売上高シェアは全体の12.4%であるが、チェーン数では28.5%、店舗数で39.8%を占める。店舗数シェアが高く売上高シェアが低いのは、小売業とは逆に店舗規模が小さく、粗利率が高いビジネスが多いためである。サービス業の事業内容は多岐にわたっている。最近では、インターネットなどを利用した情報関連サービスなどが増加している。店舗数で学習塾・カルチャースクールが多く、売上高ではリース・レンタルサービスが多い。

フランチャイズ・ビジネスが日本経済全体でどの程度のシェアを占めているかを、産業データが存在する小売業についてみてみよう。2000年の商業統計によると、わが国の小売業の規模は、事業所数130万事業所、売上高135兆円とのことである。これに対し、2000年度の小売業のフランチャイズ・チェーンは、日本フランチャイズチェーン協会の「JFA フランチャイズチェーン統計調査」によると、71,000店、売上高は11兆円なので、店舗数で5.5%、売上高で8.2%を占めていることになる。1991年時点でフランチャイズ・ビジネスのウェイトが既に約40%にも達している（Stern *et al.*, 1996）と言われる米国と比べると比率は低いが、売上高で1割に迫りつつあることは、FCビジネスがわが国でもそれなりの存在感を持ってきていると評価できる。

(2) フランチャイズ・ビジネスの成長性

フランチャイズ・ビジネスで注目されるのは経済全体に占めるウェイトもさることながら、その高い成長性である。フランチャイズ・チェーンの数、店舗数、売上高は一貫して増加が続いている（図表-2）。フランチャイズ・ビジネスの店舗数と売上高の推移を国内総生産（名目）と比較してみると（図表-3）、フランチャイズ・チェーンの店舗数と売上高は国内総生産の伸びを上回る伸びを示している。特に、1990年代の半ば以降については、国内総生産がデフレや経済低迷から減少しているにもかかわらず、フランチャイズ・チェーンの店舗数と売上高は増加を続けている。

フランチャイズ・チェーンが堅調な成長を示しているのは、経済のサービス産業化が進む中で、

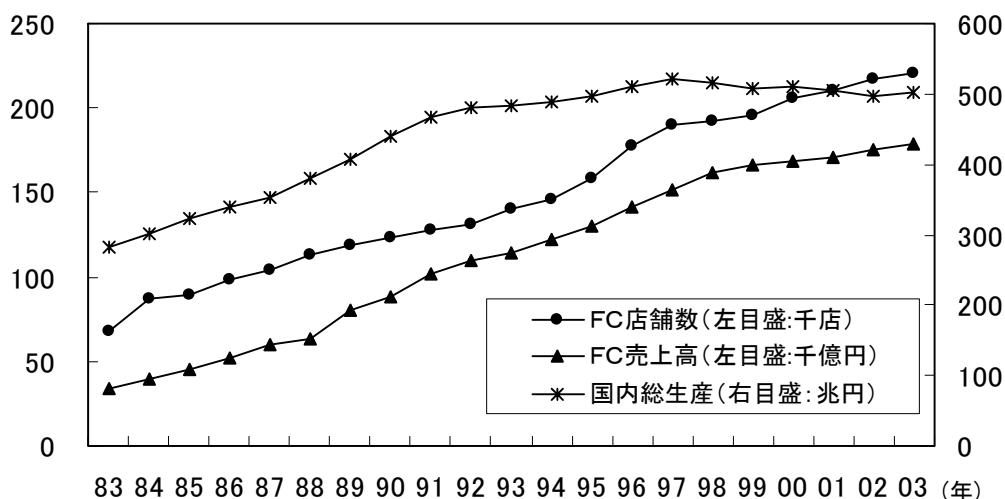
フランチャイズ・ビジネスに適したニュー・ビジネスが生まれてきていること、中高年を中心に事業経験のない人が開業するケースが増加していることなどが影響しているとみられる。

図表-2 フランチャイズのチェーン数・店舗数・売上高の推移

年度	チェーン数		店舗数		売上高	
	実数 (チェーン)	増減率 (%)	実数 (千店)	増減率 (%)	実数 (千億円)	増減率 (%)
83	512		68		34	
84	588	14.8	87	28.7	40	15.8
85	596	1.4	89	2.7	45	13.3
86	619	3.9	99	10.7	52	14.3
87	626	1.1	104	5.8	59	15.1
88	626	0.0	113	8.4	64	7.0
89	666	6.4	119	4.8	80	26.0
90	680	2.1	123	4.0	89	10.5
91	688	1.2	128	3.6	102	14.7
92	703	2.2	132	2.9	109	7.7
93	714	1.6	140	6.3	114	4.4
94	734	2.8	146	4.5	123	7.3
95	755	2.9	158	8.3	131	6.6
96	803	6.4	177	12.0	142	8.6
97	890	10.8	190	7.0	152	7.0
98	923	3.7	192	1.5	162	6.7
99	968	4.9	195	1.5	166	2.4
00	1048	8.3	206	5.3	169	1.7
01	1050	0.2	210	2.3	171	1.3
02	1065	1.4	218	3.5	175	2.3
03	1074	0.8	221	1.4	179	2.2

(資料) 日本フランチャイズチェーン協会「JFAフランチャイズチェーン統計調査」

図表-3 FC店舗数・売上高と国内総生産の推移



(資料) 1. 日本フランチャイズチェーン協会「JFAフランチャイズチェーン統計」
2. 内閣府経済社会総合研究所「国民所得計算年報」

Ⅲ. フランチャイザーの存続に関する分析方法

1. データ

わが国にはフランチャイズ・チェーンに関する公式のリストは存在しない。このため、本稿では、(株)商業界が毎年発行している『日本のフランチャイズチェーン』にチェーンが掲載されているかどうかによって、フランチャイザーの存廃を判断することにした。その理由は次のとおりである。

『日本のフランチャイズチェーン』には、毎年 500～700 のチェーンの概要が掲載されている。その掲載方法は、(株)商業界が各チェーン本部に調査票を送付し、回答を寄せた企業の回答内容を掲載するというものである。具体的な掲載項目は、①フランチャイザーの所在地、創業年、資本金といった企業概要、②店舗数と売上高、③加盟条件、④モデル開業資金、⑤契約内容、⑥標準店の概要などである。フランチャイズに加盟しようと考えている人にとっては、『日本のフランチャイズチェーン』に掲載されているこれら情報は、加盟先を決定するための重要な判断材料となる。したがって、フランチャイジーを本格的に募集しフランチャイズ・ビジネスの拡大を狙っている企業は、(株)商業界から送付された調査票に積極的に回答し、『日本のフランチャイズチェーン』に掲載されることを希望すると考えられる。言い換えると、調査票への回答を拒み、『日本のフランチャイズチェーン』への掲載を中止した企業は、廃業したか、積極的にフランチャイジーを募集することを中止した企業、すなわち、フランチャイズ事業に失敗した企業と判断することができる。

本稿では、『日本のフランチャイズチェーン』の 1991 年版（1990 年時点のデータを掲載）から 2004 年版（2003 年時点のデータを掲載）の各年版について、チェーンが掲載されているかどうか確認作業を行った。そして、各時点に掲載されていたチェーンが時間の経過とともにどの程度減少するか調査し、その要因を分析した。

2. 分析手法

フランチャイザーが『日本のフランチャイズチェーン』に掲載されてから未掲載となるまでの期間の決定要因について分析を加える。『日本のフランチャイズチェーン』の 1991 年版から 2004 年版までのデータを用いたが、1991 年版に掲載されているフランチャイザーの掲載開始時点は不明なため対象から除外することにし、1991 年版には掲載がなく 1992 年版以降に初めて掲載されたフランチャイザーを分析対象にした。

掲載が中止となる確率（フランチャイズを廃業する）に影響を与える要因を分析する手法については Cox 回帰分析を用いる。Cox 回帰分析は、もともと医学や生物学の分野で、生物の生存要

因（死亡要因）を分析するために開発されたイベント・ヒストリー分析の一手法である⁽⁶⁾。この手法のメリットは、生存分析の対象が何らかの事情によって生存状態が不明となってしまったケース⁽⁷⁾を考慮した分析を行うことができることである。こうした条件下で、Cox 回帰分析ではなく通常の回帰分析で生存時間を被説明変数として分析を行ったならば、推定結果にバイアスが生じることが知られている。

Cox 回帰分析では、当期まで存続しているという条件の下で、次の期に廃業する確率をハザード率（hazard ratio）と定義し、そのハザード率を決定する要因を分析する。

厳密にはハザード率の概念は次のように定義される。まず、フランチャイザーの存続期間は連続であると考え、存続期間を確率密度関数 $f(x)$ となる確率関数 T とすると、 T が期間 t 以下である累積密度関数は

$$F(t) = \int_0^t f(s) ds = \Pr(T \leq t)$$

と表される。逆に、 T が期間 t よりも長い確率は、

$$S(t) = 1 - F(t) = \Pr(T > t)$$

と表現することができ、これを存続関数と定義する。さらに、この確率変数が少なくともある期間 t まで存続したとき、次の期までに退出する確率は次のように表すことができる。

$$\lambda(t, \Delta) = \Pr(t \leq T < t + \Delta | T \geq t)$$

ハザード率は、当期まで生存しているという条件の下で、次の期に死亡する確率なので、上記の数式を用いて次のように表すことができる。

$$h(t) = \lim_{\Delta \rightarrow 0} \frac{\Pr(t \leq T < t + \Delta | T \geq t)}{\Delta} = \frac{f(t)}{S(t)}$$

このハザード率をもとに Cox の比例ハザード・モデル（proportional hazard model）は次のように示される。

$$h(t) = \exp(\beta x) h_0(t)$$

$h_0(t)$ はベースライン・ハザード関数と呼ばれ、 x で示される各標本固有の要因が存在しない場合のハザード率を示している。 $\exp(\beta x)$ の部分は、 x がベースライン・ハザード率に与える影響を示している。Cox 回帰分析は、ベースライン・ハザード関数を特定しないで、 β を推定する手法である（Cox, 1972）。

先に述べたように、このモデルでは、被説明変数はハザード関数となる。つまり、本稿での分

⁽⁶⁾ Cox 回帰分析を含む、イベント・ヒストリー分析（生存時間分析：survival analysis と呼ばれる）の応用に重点を置いた教科書としては、Hosmer and Lemeshow (1999), Collet (2003) などがある。また、社会科学を対象としたものには、Box-Steffensmeier and Bradford (2004) がある。

⁽⁷⁾ 入院患者に対する治療の効果を測定している場合に、入院患者が別の病院に転院したために観測が中止されてしまうケースや、観測期間を定めて治療薬の効果に関する動物実験を行う場合に、観測期間が終了時点でも実験対象が生存しているケースなどを事例として挙げることができる。本稿の場合に当てはめると、最新の 2004 年版で存続しているチェーンの廃業時期は、現時点では不明ということになる。

析対象でいうと、フランチャイザーの廃業関数となる。したがって、分析結果では説明変数が廃業を促進（抑制）する場合にはプラス（マイナス）の符号を示すことになる。

3. 存続率に影響を与えると考えられる要因に関する仮説

先行研究や先にみたフランチャイザーのメリット・デメリットを踏まえると、フランチャイザーの存廃に影響を与える要因に関する仮説として、次のようなものを挙げることができる。

(1) フランチャイズ展開の時期

フランチャイズの利用を始める前に、直営店舗による営業経験を積むのが一般的である。フランチャイズ展開するためには、手掛けるビジネスに関するノウハウの蓄積が不可欠であり、ノウハウの蓄積は直営店舗を展開する中で蓄積されるためである。しかし、個々のケースをみると、直営展開なしにいきなりフランチャイズの利用を図る企業もみられる一方で、直営店を数十店展開した後で、ようやくフランチャイズの利用を始めるケースもあるなど、フランチャイズ利用の意思決定には企業間で大きな違いがみられる。

フランチャイズ展開以前の経営ノウハウの蓄積については、『日本のフランチャイズチェーン』に掲載されている、創業年月とフランチャイズ開始年月の差で定義される「フランチャイズ準備期間（Lag）」によって代理することにした。フランチャイズ展開するビジネスのノウハウの蓄積やブランドの確立が、成功のための重要な要素になることを考えると次の仮説が導かれる。

仮説1：フランチャイズ準備期間（Lag）が長いチェーンほど廃業率は小さい。

フランチャイズ展開することを決定したとして、その後には次のような判断が控えている。それは、直ちにフランチャイズ展開を本格化するか、それとも助走期間を経た後に本格展開するかという判断である。実際、フランチャイズ展開をスタートさせた後に、フランチャイズの本格展開を何時実施するかについては企業間で大きな違いがある。資金の獲得や幅広い人材獲得を目指して早い時点からフランチャイズ化を進める企業がある一方で、差し当たりは、暖簾分けのような形態で信頼できる身近な人を中心にフランチャイズ化を進め、フランチャイズ・ビジネスに関して十分な経験を積んだあとに幅広くフランチャイジーを募集する企業もみられる。

本稿では、『日本のフランチャイズチェーン』に掲載を始めるということは、広く大衆に応募を呼びかけることであり、本格的にフランチャイズ展開をするという意味表示と考えた。そして、フランチャイズ事業の開始から、『日本のフランチャイズチェーン』に掲載されるまでの期間を、「フランチャイズ助走期間（Pre）」と捉えることにした。

事業成功の点から見ると、暖簾分けのような形でフランチャイズ・ビジネスの経験を徐々に蓄積したのちにフランチャイズの募集を本格展開するほうが、事業経験の乏しい下で直ちに本格的にフランチャイズ募集を始めるよりも事業リスクが小さく、企業が存続できる可能性は高いと考

えられる。これにより、以下の仮説を提示することができる。

仮説2：フランチャイズ助走期間 (Pre) が長いチェーンほど廃業率は小さい。

これまでは主として時間を中心に考えてきたが、事業規模によってビジネス・ノウハウの程度を測定することも可能である。『日本のフランチャイズチェーン』への掲載時点で直営店経営を含めた「総店舗数 (Store)」の多いチェーンは、事業経験が豊富なことを示しているとも考えられる。また、規模の経済性を享受できるというメリットもある。これより次の仮説が提示できる。

仮説3：フランチャイズ・ビジネスを本格化する段階において、直営店を含めた総店舗数 (Store) の多いチェーンほど廃業率は小さい。

(2) フランチャイズ契約の内容

フランチャイズ・ビジネスは契約関係で成立している。締結された契約内容によってチェーンの成否が左右される可能性がある。フランチャイズ契約の主たる項目には、フランチャイズ・フィー、ロイヤルティ、契約期間がある。

①フランチャイズ・フィー (Fee)

フランチャイズ契約が、フランチャイザーが予め定めた契約内容にフランチャイジーが同意する場合に契約が成立し、そうでなければ契約は成立しないという仕組み (take-it or leave-it) となっていることを踏まえ、契約理論の立場から、フランチャイズ・フィーはフランチャイジーが将来的に獲得できる超過利潤の現在価値を示すという考え方がある。つまり、フランチャイジー希望者がフランチャイズ・ビジネス以外の事業に就いた場合に獲得できる収入を超える部分を、フランチャイズ・フィーで獲得するという考え方である。この考え方に立つと、フランチャイズ・フィーが多額であるということは、手掛ける事業が将来的に生み出す収入が多いことを意味しており、チェーンの存続可能性が高いことを示すものと考えられる。

しかし、フランチャイズ・フィーは100万円～200万円程度のことが多いことから、フランチャイズ・フィーは、フランチャイジーが将来的に獲得できる超過利潤の現在価値を示すものではないという考え方もある。これは、フランチャイジーの資産制約、フランチャイジーとフランチャイザーのリスク負担、フランチャイザーの事業へのインセンティブを考慮したものと考えられる⁽⁸⁾。この場合には、フランチャイズ・フィーを、フランチャイジーが開業するに当たってフラ

⁽⁸⁾ フランチャイズ・フィーをフランチャイジーが将来的に獲得できる超過利潤の現在価値とすると、理論的にはロイヤルティはゼロとなる。これは、残余利益の全てをフランチャイジーが獲得するということであり、業績変動リスクの全てをフランチャイジーが負担することになる。また、ロイヤルティがゼロとなることは、フランチャイザーの経営努力が収益として反映されず、フランチャイザーの業績向上に対するインセンティブを低下させることになる。

ンチャイザーが提供する開業支援の対価がと考えることが適切となる。この考え方に立つと、フランチャイズ・フィーの金額は、フランチャイザーの開業支援の程度を示すものと考えられることができる。開業に当たっての開業支援（立地選定、訓練、広告など）が充実していることは、フランチャイジーが事業で成功する可能性を高めると考えられる。フランチャイジーが事業で成功することは、ロイヤルティの増加などから、最終的にはフランチャイザーの業績の向上につながると思える。

以上の推論から次の仮説が導かれる。

仮説4：フランチャイズ・フィー (Fee) が多額なほど、チェーンの廃業率は小さい。

②ロイヤルティ

ロイヤルティについては、まず徴収方法の違いが挙げられる。徴収方法は、①粗利比例方式、②売上高比例方式、③定額方式、④前記①～③を組み合わせた混合方式、⑤ロイヤルティを徴収しない、に分類することができる。本稿では、売上比例ダミー (Royalty_sale)、粗利比例ダミー (Royalty_profit)、定額ダミー (Royalty_const)、混合ダミー (Royalty_mix) を説明変数として、徴収方法の違いによる影響を計測することにした。

徴収方法の違いによって会計・経理システムの内容が変化する（小本, 2000）。売上高比例方式をみると、ロイヤルティを計算するためにはフランチャイジーの売上高の完全な把握が必要となる。フランチャイジーによるレジを通さない売上の過少申告などを防止するためには、売上の記録だけでなく仕入高、帳簿在庫高、実地棚卸在庫高、棚卸による減耗・増耗、毎日のロス、現金過不足なども把握できるシステムを構築しておくことが望ましい。粗利比例方式では、売上比例方式で必要となる項目に加え、本部以外からの独自仕入れの原則禁止、店内加工食品の実地棚卸による粗利額の確定なども必要となるため、売上比例方式よりもさらに精緻な会計・経理システムが必要となる。一方、定額方式やロイヤルティを徴収しないものにはそのような必要性はないため、簡略な会計・経理システムで十分となる。

こうしたロイヤルティ徴収方式に付随する会計・経理システムを考えると、より高度なシステムを採用しているチェーンほどフランチャイジーに対する経営指導が優れていると考えられる。フランチャイジーの経理状況の正確な把握がないと的確な経営指導は難しいためである。優れた経営指導はフランチャイジーの業績向上につながり、ひいてはフランチャイザーの業績向上（廃業率の低下）をもたらすと予想される。ただし留意すべき点は、ロイヤルティの徴収方式には業種による特性があることである。例えば、コンビニエンス・ストアのほとんどは粗利比例方式を採用し、居酒屋などでは定額方式が多いという傾向がみられる。こうした業種の違いによる影響を控除すると、ロイヤルティ徴収方式の違いの影響は弱まる可能性も残る。

ロイヤルティには徴収方式に加え、徴収する金額の問題もある。本稿では、その中でも、追加

的な収入に対する支払い額が重要であると考え、追加的な売上げに応じて支払うロイヤルティの額であるロイヤルティ・レート (Royalty_rate) に着目した。ロイヤルティ・レートがフランチャイジーのインセンティブに直結するためである。定額方式であれば、フランチャイジーの追加的努力によって獲得した追加的利益は全てフランチャイジーの手許に残るが、売上比例方式だと、その一定割合はフランチャイザーが獲得することになる。この点からみると、定額方式のほうがフランチャイジーに対し強いインセンティブを与えることになるが、一方では、定額方式はフランチャイザーの製品開発や営業支援などに対するインセンティブを弱め、フランチャイズへの加盟者が増加しないとフランチャイザーの収入が増えないというデメリットを持つ。この議論は粗利額比例方式にも当てはまる。このように、ロイヤルティ・レートは、フランチャイザーおよびフランチャイジーに多様な影響を与えるため、それがフランチャイザーの廃業率に与える影響は、事前には予想しがたく、データによって検証すべきものとなる。

以上の議論から、ロイヤルティ方式の違いの影響について、次の仮説が提示される。

仮説 5：高度なロイヤルティ徴収方式を採用しているチェーンの廃業率は小さい。

③契約期間 (Duration)

契約期間に影響を与える要因は様々なものがあるが (Brickley et al, 2003)、廃業率に関係する重要な要因として、事業の先行きに関する不確実性を挙げることができる。契約期間を長く設定すると、契約期間中に事業内容の変更やロイヤルティの内容を変更することが難しくなる。これは、予想しがたい環境変化への対応を困難にする。このため、事業の不確実性が大きい、あるいは事業基盤が固まっていないフランチャイザーは、契約期間を短めに設定し、状況の変化に応じてフランチャイズ契約の変更をしようとする予想される。事業の不確実性が大きいことや事業基盤の固まっていないことは、事業に失敗するリスクが大きいことを意味しているといえる。この結果、次の仮説が導かれる。

仮説 6：契約期間 (Duration) が長いほど、チェーンの廃業率は小さくなる。

最後に、コントロール変数として開設費用 (Investment) とチェーンの属する業種を示すダミー変数を用いた。リアル・オプションの視点からみると、一般に開設費用の大きなビジネスほど赤字となっても将来の業績改善を目指し赤字に耐えることが知られている。つまり、開設費用が大きいほど廃業率は小さくなる。開設費用を説明変数に加えることによって、この影響を除去することにした。業種ダミーについては、業種によるフランチャイズ契約内容の偏りやビジネス・リスクの違いを除去するためである。なお、業種ダミーは、33 の小業種分類 (Industry1) と小売、サービス、飲食という大業種分類 (Industry2) の 2 種類の業種ダミー変数を用いた。

4. 主要な変数の概要

存続率に影響を与える要因を分析する前に、『日本のフランチャイズチェーン』の掲載データを収集・分析することによって、明らかとなったフランチャイズ・ビジネスの概要を紹介しておきたい。なお、ここで整理した記述統計は、店舗数の分布は『日本のフランチャイズチェーン』の各年版を用いているが、その他の項目については、『日本のフランチャイズチェーン』に初めて掲載された時点での契約条件をベースに算出している。

(1) 店舗数の分布

チェーンの店舗数をいくつかのレベルに区切り、その構成比を全店舗とFC店舗についてみたものが図表-4である。これをみると、全店舗では100店舗未満のチェーンが6割以上、50店舗未満の企業が4割以上を占める一方、500店舗を超えるチェーンは1割程度にとどまっている。

店舗数が少なくとも100店舗を超えないと強力なブランド力を確立することは難しい。上記の結果は、全国的に通用する強力なブランド力を持つチェーンはあまり多くないことを示している。フランチャイジーの側からみると、フランチャイズへの加盟によって、消費者の認知度が大きい、全国的に通用する強力なブランド力が直ちに獲得できるケースは多くないといえる。

時系列的な変化をみると、店舗数の少ないチェーンのウェイトが高まっている。これは、開業資金が少額なサービス業のウェイトが高まってきたことが影響しているとみられる。

図表-4 チェーンの店舗数別にみた構成比の推移

(全店舗)														
	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03
0-9	10.0	10.6	13.0	12.7	13.4	13.9	16.9	17.5	15.4	19.4	18.9	18.2	16.2	15.0
10-29	17.2	19.1	21.0	21.7	20.0	19.5	21.6	21.9	20.9	18.1	15.7	19.5	17.7	18.0
30-49	12.7	12.6	11.3	10.7	13.9	12.5	12.1	11.8	13.0	12.7	13.3	13.6	14.1	12.1
50-99	21.3	19.3	18.5	19.2	17.9	18.3	15.7	16.7	17.7	16.3	16.7	16.3	17.2	19.7
100-199	16.0	14.5	15.3	15.8	13.4	15.3	15.0	14.0	14.1	15.1	15.7	12.8	12.9	12.7
200-499	14.8	15.7	13.8	12.1	13.0	11.7	10.3	9.3	9.7	9.0	10.4	11.0	12.0	11.4
500-999	4.1	4.1	4.0	4.2	4.2	4.6	5.0	5.6	5.6	5.9	5.1	4.8	5.9	6.1
1000-	3.8	4.1	3.2	3.6	4.2	4.2	3.4	3.2	3.6	3.6	4.2	4.0	4.0	5.1
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
チェーン数	418	414	471	448	476	497	580	627	609	664	645	627	581	473

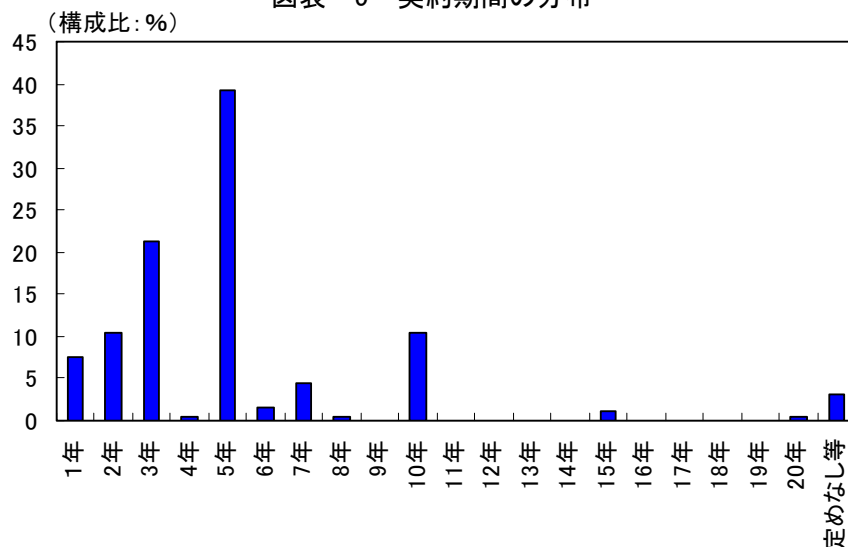
(FC店舗)														
	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03
0-9	19.1	18.6	23.8	24.1	25.8	23.3	27.9	28.5	25.0	28.5	28.5	28.7	24.8	23.0
10-29	20.6	22.9	21.4	21.2	20.0	20.7	20.2	20.3	21.7	18.5	16.7	18.2	18.8	20.3
30-49	11.7	12.3	11.0	10.9	11.8	11.5	10.7	10.4	10.8	9.9	11.0	12.3	11.7	11.2
50-99	16.3	14.0	13.0	13.8	13.4	14.5	13.1	13.7	15.1	15.5	15.2	13.7	16.0	15.6
100-199	13.9	12.1	13.6	14.1	12.6	13.7	12.8	12.0	11.5	12.2	12.2	11.5	11.0	11.4
200-499	11.0	12.3	10.6	9.2	9.5	8.5	8.4	8.3	8.4	7.7	8.4	8.5	10.3	9.9
500-999	4.1	4.3	3.8	3.8	3.6	4.6	4.3	4.5	4.9	5.1	4.3	3.7	4.0	4.2
1000-	3.3	3.4	2.8	2.9	3.4	3.2	2.6	2.4	2.6	2.6	3.6	3.5	3.4	4.2
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
チェーン数	418	414	471	448	476	497	580	627	609	664	645	627	581	473

(2) 契約期間の分布

契約期間の分布をみたものが図表-5である。これをみると、契約期間5年という契約が圧倒的に多く、続いて3年となっている。契約期間が10年というチェーンは100社を超えるものの、

5年を超える契約は少なく、比較的短期の契約が多くなっている。Brickley et al. (2003) による米国の調査結果をみると、契約期間10年が約52%と圧倒的に多く、5年が約20%、20年が約12%、10年が約8%などとなっており、これら4タイプで9割以上となっている。この結果と比較すると、わが国のフランチャイズ契約期間はかなり短いといえる。

図表-5 契約期間の分布



(3) 加盟金の分布

加盟金の分布をみると、50万円～100万円以下が27.5%を占め最も多い(図表-6)。300万円を超えるチェーンはわずか7.5%であり、平均は160万円、中央値は100万円となっている。多額の加盟金を徴収するチェーンはそれほど多くなく、加盟金は開業前の支援や研修に係る費用に充当されている可能性が大きいと考えられる。

図表-6 加盟金の分布

区分	チェーン数	構成比 (%)
なし	92	6.8
0～50万円以下	233	17.3
50万円～100万円以下	370	27.5
100万円～150万円以下	166	12.4
150万円～200万円以下	193	14.4
200万円～250万円以下	71	5.3
250万円～300万円以下	118	8.8
300万円～500万円以下	71	5.3
500万円超	30	2.2
合計	1344	100.0

記述統計	金額(万円)
平均	160
中央値	100
最大値	6000
最小値	0
標準偏差	213

(4) ロイヤルティの方式

ロイヤルティの方式の内訳は図表-7のとおりである。売上比例方式が44.9%と最も多く、定額方式が26.3%、ロイヤルティなしが23.5%と続いている。これら3方式でほとんどを占めており、粗利比例方式と混合方式は少ない。粗利比例方式を採用しているチェーンはコンビニエンス・ストアがほとんどで、それ以外の業種での採用はほとんどない。

図表-7 ロイヤルティ方式の内訳

	件数	構成比 (%)
粗利比例方式	46	3.2
売上比例方式	637	44.9
定額方式	374	26.3
混合方式	29	2.0
なし	334	23.5
合計	1420	100.0

(5) 存続率と存続年数

存続率、廃業率および存続年数の定義は次のとおりである。

p 年後の存続率は、起点とする年度の『日本のフランチャイズチェーン』に掲載されているチェーン数を n_0 とし、それら n_0 のチェーンのうち、 p 年後にも引き続き掲載されているチェーン数を n_p とすると、 n_p/n_0 が存続率 s_p になる。

廃業率は各年度の廃業企業の割合を計測するものであり、 $1-s_p^{(1/p)}$ と表される。

廃業率の要因分析で用いる存続年数は、1991年版以降の『日本のフランチャイズチェーン』に初めて掲載された年度を開始年度とし、その後最後に掲載された年度までの期間とした。2004年版までを利用しているため、最長の存続年数は13年となる。

1990年からの存続率と廃業率を計算した結果が図表-8である。

表の見方は、例えば横軸の1990年の行は、1990年時点では100%存在していたチェーンが1991年には87.7%、1992年には79.3%、1993年には71.1%・・・と減少していくという存続率を示している。図表-9は存続率と反対の廃業チェーンの比率の推移を示したものである。

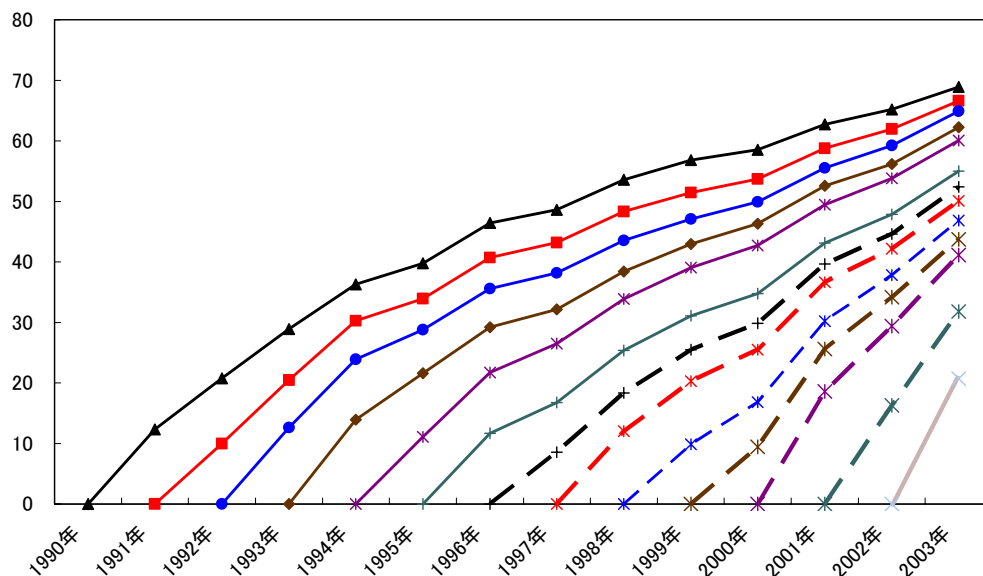
まず、注目される点は、低い存続率(=高い廃業率)である。1990年(1991年版)に掲載されていたチェーンのうち、2003年(2004年版)には31.1%が残存していない。13年間平均の廃業率は8.6%であり、総務省の『事業所・企業統計調査』による廃業率(3~4%)を大きく上回っている。特に掲載から3年以内の廃業率は年平均で15%を超えており、非常に高い廃業率を示している。ただし、高い廃業率(低い存続率)は意外なものではない。海外の先行研究から各国におけるフランチャイザーの存続率をみると、米国では、1980年~1992年の12年間で28.6%しか存続するフランチャイザーがいなかったというLafontaine and Shaw(1998)の調査結果や、1983年からの10年間で24.6%しか生き残るフランチャイザーがいなかったというShane(1996)の調査結果がある。また、英国については、Price(1996)が1984年~1995年にかけて存続したフラ

ンチャイザーは36%という調査結果を得ている。本稿で推定された存続率は、これらの海外の調査結果とほぼ近い水準にあると判断される。

図表-8 存続率の推移

	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	平均廃業率
1990年	100.0	87.7	79.3	71.1	63.7	60.2	53.6	51.4	46.4	43.2	41.5	37.3	34.8	31.1	8.6
1991年		100.0	90.0	79.5	69.8	66.1	59.3	56.8	51.7	48.5	46.3	41.2	38.0	33.4	8.7
1992年			100.0	87.4	76.1	71.2	64.4	61.8	56.4	52.9	50.1	44.5	40.7	35.1	9.1
1993年				100.0	86.1	78.4	70.8	67.9	61.6	57.1	53.7	47.4	43.8	37.8	9.3
1994年					100.0	88.9	78.3	73.5	66.2	61.0	57.3	50.5	46.2	39.9	9.7
1995年						100.0	88.3	83.2	74.6	68.9	65.2	56.9	52.1	45.0	9.5
1996年							100.0	91.4	81.7	74.5	70.1	60.4	55.4	47.6	10.1
1997年								100.0	88.0	79.7	74.5	63.4	57.8	49.9	10.9
1998年									100.0	90.1	83.2	69.8	62.2	53.2	11.9
1999年										100.0	90.6	74.4	65.9	56.3	13.4
2000年											100.0	81.4	70.6	58.9	16.2
2001年												100.0	83.7	68.2	17.4
2002年													100.0	79.3	20.7

図表-9 廃業チェーンの比率の推移



次に、注目されるのは、掲載年数が長くなるにつれて廃業率が低下する点である。これは、図表-9で廃業チェーンの比率を示す曲線の傾きが徐々に小さくなっていることを見て取れる。掲載から10年経過後の廃業率を計算すると3.6~5.6%となっており、廃業率はかなりの低下を示している。開業の初期に廃業率が高まることから考えると、妥当な結果と判断される。

5. 分析に用いた変数の記述統計

分析に用いた説明変数を整理したものが図表-10である。説明変数はいずれも『日本のフランチャイズチェーン』に初めて掲載された時点のデータを用いている。フランチャイズ・フィーと開設費用については、物価変動の影響を除くため、消費者物価指数を用いて1991年時点の値に実質化している。

図表-10 説明変数の一覧

変数名	略号	内容
FC準備期間	Lag	創業からFC展開までの期間（単位：年）
FC助走期間	Pre	FC開始から掲載までの期間（単位：年）
店舗数	Store	掲載時点の総店舗数
フランチャイズ・フィー	Fee	掲載時点の加盟金（単位：万円）
売上比例型ロイヤルティ	Royalty_sale	ダミー変数
粗利比例型ロイヤルティ	Royalty_profit	ダミー変数
定額ロイヤルティ	Royalty_const	ダミー変数
混合型ロイヤルティ	Royalty_mix	ダミー変数
ロイヤルティ・レート	Royalty_rate	売上比例に換算したレート（単位：%）
契約期間	Duration	掲載時点の契約期間
開設費用	Investment	掲載時点の開設費用（単位：万円）
業種分類（小業種）	Industry1	ダミー変数
業種分類（大業種）	Industry2	ダミー変数

図表-11 記述統計

変数名	平均	中央値	標準偏差	最小値	最大値	データ数
Lag	9.95	6.00	12.91	0.00	123.00	825
Pre	5.07	3.00	5.88	0.00	50.83	825
Store	50.35	14.00	140.81	0.00	1799.00	825
Fee	146.94	96.96	129.87	0.00	978.39	825
Royalty_sale	0.49	0.00	0.50	0.00	1.00	825
Royalty_profit	0.03	0.00	0.17	0.00	1.00	825
Royalty_const	0.30	0.00	0.46	0.00	1.00	825
Royalty_mix	0.02	0.00	0.15	0.00	1.00	825
Royalty_rate	3.15	2.00	5.17	0.00	70.00	798
Duration	4.56	5.00	2.78	0.00	20.00	825
Investment	1757.60	996.25	3008.60	0.00	55777.87	825

IV. フランチャイザーの存続要因に関する分析結果

1. 分析結果の概要

これらの説明変数を用いて、廃業率に影響を与える要因をCox回帰分析した結果が図表-12である。

フランチャイズ準備期間（Lag）は有意水準10%で有意なマイナスとなった。フランチャイズ展開する前に直営展開を長期間行ってきた企業ほど、廃業率が小さいことを意味している。フラ

ンチャイズ・ビジネスの開始までに直営店でノウハウの蓄積を進めた企業ほど廃業率が低いという、仮説1は支持された。フランチャイズ助走期間（Pre）も有意なマイナスである。フランチャイズ事業の助走期間の長い企業ほど廃業率が低いことを意味しており、仮説2も支持された。『日本のフランチャイズ』掲載までにフランチャイズ事業を長く続けてきた企業は、フランチャイズ展開に必要な事業ノウハウを徐々に蓄積し、その後の本格展開に役立てていることを示しているとみられる。また、フランチャイズ事業開始後に到来したであろう経営危機を乗り越え、生き残ってきたことも影響しているとみられる。

図表-12 分析結果

変数	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
Lag	-0.007190 *	-0.006890 *	-0.007500 *	-0.007170 *
	0.004240	0.004180	0.004300	0.004230
Pre	-0.034550 ***	-0.029940 ***	-0.028560 ***	-0.026010 **
	0.011250	0.010780	0.010580	0.010170
Store	0.000099	-0.000159	0.000163	-0.000152
	0.000442	0.000435	0.000428	0.000429
Fee	-0.000501	-0.000554	-0.000411	-0.000492
	0.000481	0.000490	0.000441	0.000453
Royalty_sale		-0.142060		-0.110910
		0.160280		0.148000
Royalty_profit		0.238290		0.326830
		0.340380		0.308600
Royalty_const		-0.278520 *		-0.213860
		0.166150		0.154770
Royalty_mix		-0.129280		-0.044050
		0.375150		0.359900
Royalty_rate	0.000625		-0.001020	
	0.012340		0.011410	
Duration	-0.029610	-0.045190 **	-0.018080	-0.039140 **
	0.021130	0.021420	0.019410	0.019870
Investment	0.000014	0.000017	0.000022	0.000025
	0.000017	0.000017	0.000016	0.000015
Industry1	yes	yes	no	no
Industry2	no	no	yes	yes
尤度比 カイ二乗	50.163	59.558 **	16.181 *	22.222 **
generalized R2	0.061	0.070	0.020	0.027
N	798	825	798	825

(注) 1. 上段は係数の推定値、下段は標準誤差

2. ***は有意水準1%、**は有意水準5%、*は有意水準10%

店舗数（Store）は有意な影響を与えておらず、仮説3は棄却された。店舗数という企業規模よりも、フランチャイズ準備期間やフランチャイズ助走期間などによって示される無形の経営ノウハウの蓄積が、企業の存続にとってより重要なことを示している。フランチャイズ・フィー（Fee）の係数はマイナスだが有意ではなく、仮説4も棄却された。ロイヤルティ・レートについては、ロイヤルティ・レートの徴収方式、ロイヤルティ・レートの水準のいずれについてもほとんど有意な値は観測されず、廃業に特段の影響を与えていないことが明らかとなった。これは、仮説5

を棄却するものである。契約期間 (Duration) は、いずれのケースでも係数はマイナスであり、ケース 2 とケース 4 において 5%水準で有意なマイナスとなった。これは契約期間が長いほど廃業率は小さいことを示しており、仮説 6 は支持されたと判断される。契約期間が長いチェーンは、事業の不確実性が小さいことなどを認識した上で長期の契約期間を提示してと考えられるが、実際に生じる事業リスクも小さなことを示している。

2. 分析のインプリケーション

(1) フランチャイザーとフランチャイジーにとっての示唆

今回の分析からは、フランチャイザーの存続率が非常に低いことが判明し、存続率には、①フランチャイズ準備期間、②フランチャイズ助走期間、③契約期間が影響を与えていることが明らかとなった。フランチャイズ・フィーやロイヤルティといったフランチャイズ契約の主要項目が存続率に影響を与えず、フランチャイズ準備期間がプラスの影響を与えている点については、Lafontaine and Shaw (1998) の分析結果と一致している。存続率に影響を与えているこれら要因は、いずれも究極的には、フランチャイズ・ビジネスを展開できる十分な経営能力がフランチャイザーに備わっているかどうかという点に関係している。フランチャイズ準備期間とフランチャイズ助走期間は、フランチャイズ展開する上での経営能力に直結する要因である。契約期間についても、長期の契約期間を設定できることは事業が堅固な基盤を有することの表れと解釈することができる。

この結果は、フランチャイザーにとっては、フランチャイズ事業を開始する前にビジネス・ノウハウが十分に確立しているかどうかを入念にチェックし、性急にフランチャイズ展開をしないことが肝要なことを示している。一方、フランチャイジーにとっては、フランチャイザーの経営内容を十分調査することが重要なことを意味している。フランチャイジーにとってフランチャイザーが廃業することは、経営の支援を受けられないことはもちろんであるが、商品や食材の供給をフランチャイザーに依存している場合にはその供給もストップすることを意味する。つまり、フランチャイザーの廃業はフランチャイジーの経営の継続を危うくするためである。フランチャイザーの廃業原因が主として経営能力の不足にあったことからみると、フランチャイズ加盟者は、フランチャイザーの事業内容とビジネス経歴、開業前および開業後の経営指導の内容、財務内容、既存のフランチャイジーの廃業状況を精査する必要がある。契約期間については、長期契約のほうがフランチャイザーの存続可能性が高まることを今回の結果は示しているが、一方で、長期契約になるほど、フランチャイジーに止むを得ず中途解約をしなければならない事態が生じる可能性が高まる点には留意が必要である。一般に、中途解約を行うには多額の違約金を支払う必要があるので、中途解約条件や自己の将来展望を十分吟味した上で判断を行う必要がある。

(2) フランチャイズ規制に関する示唆

フランチャイザーの存続率が極めて低く、フランチャイザーを綿密に評価することが重要なことが判明したが、そのためには、フランチャイザーの事業基盤、ビジネス経歴、フランチャイジーの指導内容、財務内容、既存店の状況などを、フランチャイジー希望者が調査・分析できる正確で十分な情報が容易に入手できることが必要となる。

フランチャイザーの情報開示に関する規制については、中小小売商業振興法、独占禁止法のガイドラインである「フランチャイズ・システムに関する独占禁止法の考え方について」、(社)日本フランチャイズチェーン協会による業界自主基準の3つの規制が存在する。これら規制の概要は、以下のとおりである。

まず、中小小売商業振興法は、次の事項を説明しなくてはならないと定めている。

中小小売商業振興法が定める開示事項

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 本部の名称・住所、代表者・役員の名等、従業員数2. 本部の資本・出資額、主要株主の名等3. 本部の子会社の名称、事業の種類4. 本部の直近3事業年度における貸借対照表、損益計算書5. 特定連鎖化事業（フランチャイズ事業）の開始時期6. フランチャイズ店の数の推移（直近3事業年度）7. 本部と加盟者の間における訴訟数（直近5事業年度）8. 営業時間、営業日・休業日に関する事項9. テリトリー権の有無10. 競業禁止等の有無11. 守秘義務の有無12. 加盟に際して徴収する加盟金、保証金その他の金銭に関する事項13. ロイヤルティの徴収に関する事項14. 定期的な売上金の全部または一部の送金時期・方法15. 金銭の貸付または貸付のあっせんを行う場合の利率または算定方法16. 加盟者に対する商品の販売条件に関する事項17. 経営の指導に関する事項18. 使用させる商標その他の表示に関する事項19. 店舗の構造や内外装について加盟者が負う責任20. 契約期間、更新、解除に関する事項21. 契約違反した場合の違約金、課される義務に関する事項22. 契約解除の際の損害賠償の額又は算定方法 |
|---|

次に、独占禁止法のガイドライン（フランチャイズ・システムに関する独占禁止法の考え方について）は、中小小売商業振興法の開示事項の中から以下の項目の開示が望ましいと定めているほか、「事業活動上の損失に対する補償、経営不振時の本部による支援に関する事項」の開示を求め、「予想収益を提示する場合の説明方法」などを定めている。

9の「テリトリー権の有無」

- 12の「加盟に際して徴収する加盟金、保証金その他の金銭に関する事項」
- 13の「ロイヤルティの徴収に関する事項」
- 14の「定期的な売上金の全部または一部の送金時期・方法」
- 15の「金銭の貸付または貸付のあっせんを行う場合の利率または算定方法」
- 16の「加盟者に対する商品の販売条件に関する事項」
- 17の「経営の指導に関する事項」
- 20の「契約期間、更新、解除に関する事項」

最後に、(社)日本フランチャイズチェーン協会は、次ページに示す「フランチャイズ契約の要点と概説」という法定開示事項を含む情報開示のためのモデル書面を作成して、開示内容の具体化を図るなど、業界の自主基準としての情報開示に努めている。

このようにフランチャイズの募集に関しては、それなりの制度が設けられているが、欠点がないわけではない。中小小売商業振興法は規制対象が中小小売業であり、サービス業が対象から外れることである。また、中小小売商業振興法に違反した場合の罰則は、勧告と勧告に従わなかった場合の公表にとどまっております。罰則規定は緩やかである。独占禁止法のガイドラインは、全ての業種を対象にしているが、中小小売商業振興法に比べ開示項目がやや少ないという問題がある。特に、本部の経営者、事業内容、財務状況など本部の経営内容に関する項目は、開示項目に採り上げられていない。(社)日本フランチャイズチェーン協会の自主規制は、規制の対象が(社)日本フランチャイズチェーン協会の加盟企業のみであり、規制自体も自主規制であり強制力に乏しいという限界がある。

フランチャイズ契約の開示に関してどのような規制が望ましいかという判断は難しい。実際、海外諸国のフランチャイズ募集に関する規制は国によって千差万別である。米国の規制が最も厳しく詳細であり、一部の州では加盟店募集に関する届出義務や罰金・禁固などの罰則規定が設けられている。一方で、英国では法的な規制はなく、業界団体の自主規制のみとなっている(経済産業省、2003)。

しかし、フランチャイズ・ビジネスの規模を海外比較してみると、わが国は、米国に次ぐフランチャイズ大国であり(図表-13)、欧米諸国に比べ潜在的にフランチャイズ加盟者が被るトラブルが多いと判断される。また、フランチャイズ・ビジネスの盛んな韓国では、2002年からフランチャイズ・ビジネスを対象とするフランチャイズ法(正式名称「加盟事業取引の公正化に関する法律」)が施行されるなど(Woo, Seok-hee, 2003a, 2003b)、フランチャイジーの保護が強化されている。こうした状況を踏まえると、わが国でも、中小小売商業振興法の対象企業をサービス業にまで広げるといった開示規制の拡張が必要ではないかと思われる。

「フランチャイズ契約の要点と概説」の開示項目

項 目
フランチャイズ契約のご案内
〇〇〇〇への加盟を希望される方へ
第Ⅰ部 〇〇〇〇社と□□□□システムについて
1. わが社の経営理念
2. 本部の概要 社名、所在地、資本金、設立、事業内容、他に行っている事業の種類、事業の開始、主要株主、主要取引銀行、従業員数、本部の子会社の名称及び事業の種類、所属団体、沿革等
3. 会社組織図
4. 役員一覧
5. 直近3事業年度の貸借対照表及び損益計算書
6. 売上・出店状況（直近3事業年度加盟店数の推移）
7. 加盟者の店舗に関する事項 ・直近3事業年度の各事業年度内に新規に営業を開始した加盟者の店舗数 ・直近3事業年度の各事業年度内に解除された契約に係る店舗数 ・直近3事業年度の各事業年度内に更新された契約に係る加盟者の店舗数及び更新されなかった契約に係る加盟者の店舗数
8. 訴訟件数
第Ⅱ部 フランチャイズ契約の要点
1. 契約の名称等
2. 売上・収益予測についての説明
3. 加盟に際しお支払いいただく金銭に関する事項 ①金額の額または算定方法、②性質、③お支払いいただく時期、④お支払いいただく方法、⑤当該金額の返還の有無及び条件
4. オープンアカウント等の送金
5. オープンアカウント等の与信利率
6. 加盟者に対する商品の販売条件に関する事項 ①加盟者に販売又はあつせんする商品の種類、②商品等の供給条件、③配送日、時間、回数に関する事項、④仕入先の推奨制度、⑤発注方法、⑥販売代金の決済方法、⑦返品、⑧在庫管理等、⑨販売方法、⑩商品の販売価格について、⑪許認可を要する商品の販売について
7. 経営の指導に関する事項
8. 使用させる商標、商号、その他の表示に関する事項
9. 契約期間、契約の更新及び契約の解除に関する事項 ①契約期間、②契約の更新の条件及び手続き、③契約解除の条件及び手続き、④契約解除によって生じる損害賠償の額又は算定方法等
10. 加盟者が定期的に支払う金銭に関する事項 ①金銭の額又は算定方法、②その他徴収する金銭があれば記入
11. 店舗の営業時間、営業日、休業日
12. テリトリー権の有無
13. 競業禁止義務の有無
14. 守秘義務の有無
15. 店舗の構造と内外装についての特別義務
16. 契約違反をした場合の違約金、その他の義務に関する事項など
17. 事業活動上の損失に対する補償の有無内容等
後記1. 「フランチャイズ契約締結のためのチェックリスト」説明確認書
後記2. 「フランチャイズ契約はよく理解して」 中小企業庁

図表-13 主要国のフランチャイズ・ビジネスの規模

国名	チェーン数	加盟店数	販売額(10億ドル)
日本	1,000	198,328	142
アメリカ	1,500	350,000	1,000
カナダ	1,327	63,642	90
イギリス	642	35,200	13
フランス	765	34,745	34
ドイツ	810	37,100	22
イタリア	536	22,000	12
オランダ	395	14,250	10
スペイン	485	40,484	8
ポルトガル	357	2,000	1
ロシア	50	300	n. a.
中国	368	3,000	n. a.
韓国	1,300	120,000	27
台湾	343	38,433	n. a.
マレーシア	225	6,000	5
オーストラリア	747	49,400	77

(資料) International Franchise Associationのホームページ掲載情報(2004年11月22日)。

V. おわりに

本稿では、『日本のフランチャイズ・チェーン』(商業界)というフランチャイザーの名鑑を用いて、フランチャイズ・ビジネスの存続率を推定し、併せてその存廃に関する決定要因を分析した。

推定結果によると、1991年度から2003年度までの12年間の存続率が31%と、非常に低いことが判明した。続いて、フランチャイザー間の存続率に違いが生じる原因について、イベント・ヒストリー分析の中のCox回帰分析を用いて分析を加えた。それによると、フランチャイズ準備期間とフランチャイズ助走期間が、廃業率に有意なマイナスの影響を与えていることが確認された。フランチャイズ事業の開始やフランチャイズ加盟店の本格的な募集を性急に行わず、ビジネス・ノウハウやフランチャイズ事業の基盤の充実に努めた上でフランチャイズ事業を本格展開する企業ほど存続率が高いことが判明した。また、長期のフランチャイズ契約期間を提示している企業ほど、存続率が高いことも明らかとなった。長期の契約期間を提示することは、一定期間、契約内容を変更できないことを意味する。つまり、展開するビジネス内容が堅固で、将来のビジネス・リスクが小さいことにチェーンが自信を持っていることの表れと考えることができる。

フランチャイズは、フランチャイザーが提供する資金や人的資源を利用することが可能となるというメリットを持ち、中小企業のビジネス拡大の有力な手段であることは疑いない。しかし、本稿での分析結果は、性急にフランチャイズ展開することの危険性を示唆している。フランチャイズ展開を検討している企業には、ビジネスの内容を十分吟味し、業務のマニュアル化やフランチャイザーに対する教育・支援体制の確立など、十分にフランチャイズ展開できる見込みが立った上で、本格的なフランチャイズ募集を行うことが望まれる。フランチャイザーは、フランチャ

イザーの事業内容、経営状況、フランチャイズ契約内容などを十分吟味した上で、自分の適性を冷静に見極め、加盟を決断することが期待される。なお、フランチャイジー希望者に対する情報開示については、徐々に充実が図られているが、依然として不十分な点も残っている。行政にはフランチャイザーに関する情報開示の充実を図る制度の改善を期待したい。フランチャイズ展開のための経営基盤不足などを原因とする不用意なフランチャイザーの廃業が減少し、一方で正確な情報開示によってフランチャイジー希望者が最適なフランチャイズ選択を実現することによって、フランチャイズ・ビジネスがより健全に発展することが望まれる。

参考文献

- [1] 川越憲治、2001、『フランチャイズシステムの法理論』、商事法務研究会。
- [2] 川越憲治、2002、「フランチャイジングの法規制」『生活起点』、51、10-17。
- [3] 経済産業省、2003、「海外のフランチャイズの現状」、『第4回サービスフランチャイズ研究会 配付資料』、<http://www.meti.go.jp/gather/0000487/0001.html>。
- [4] 小本恵照、2000、『小売業店舗戦略の経済分析』、NTT出版。
- [5] 西口元・木村久也・奈良輝久・清水建成、2004、『フランチャイズ契約の法律相談』、青林書院。
- [6] Woo. Seok-hee, 2003a, 「韓国におけるフランチャイズ法の制定（上）」『国際商事法務』、31、No. 4, 489-493.
- [7] Woo. Seok-hee, 2003b, 「韓国におけるフランチャイズ法の制定（下）」『国際商事法務』、31、No. 5, 653-658.
- [8] Box-Steffensmeier, J. M. and Bradford S. J., 2004, *Event History Modeling: A Guide for Social Scientists*, Cambridge University Press.
- [9] Brickley, J. A., Misra, S. and Van Horn, R. L., 2003, "Contract Duration: Evidence from Franchise Contracts," In D. Haines ed., *Proceedings of the 17th Conference of the International Society of Franchising*, San Antonio, Texas.
- [10] Collet, D., 2003, *Modeling Survival Data in Medical Research (2ed)*, Chapman & Hall.
- [11] Cox, D. R., 1972, "Regression Models and Life Tables," *Journal of the Royal Statistical Society*, B34, 187-220.
- [12] Hosmer, D.W. and Lemeshow, S., 1999, *Applied Survival Analysis: Regression Modeling of Time to Event Data*, John Wiley & Sons.
- [13] Lafontaine, F., and Shaw, K. L., 1998, "Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the U.S. Market: Myth and reality," *Journal of Business Venturing*, 13, 95-112.

- [14] Mendelsohn, M., 2004, *The Guide to Franchising (7th ed)*, Thomson.
- [15] Perrigot, R., and Cliquet, G., 2004, "Survival of Franchising Networks in France from 1992 to 2002, In B. Stassen ed. *Proceedings of the 18th Conference of the International Society of Franchising*, Las Vegas, Nevada.
- [16] Price, S., 1996, *Behind the Veneer of Success: Propensities for UK Franchisor Failure*, Milton Keynes, UK: Small Business research Trust.
- [17] Shane, S., 1996, "Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors," *Academy of Management Journal*, 39, 216-234.
- [18] Shane, S., and Foo, 1999, M. D., "New Firm Survival : Institutional Explanations for New Franchisor Mortality," *Management Science*, 45, 142-159.
- [19] Stern, L. W., El-Ansary, A. I. and Coughlan, A. T, 1996, *Marketing Channels (5th ed.)*, Prentice Hall.