

REPORT II

フランチャイズ加盟店の経営実態と成功条件

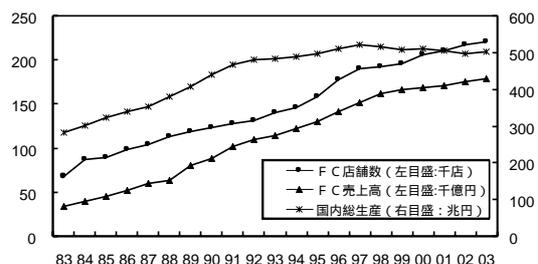
経済調査部門 小本 恵照
komoto@nli-research.co.jp

1. 予想以上に難しいフランチャイズ加盟店経営

フランチャイズ(FC)は、本部(フランチャイザー)が、開業者(加盟店:フランチャイジー)に対して商標等の使用を認めるとともに、立地調査や教育・研修などの支援を行うことでスムーズな開業を促し、開業後も指導員(スーパーバイザー)の臨店指導等によって加盟店経営をサポートするビジネス・システムであり、わが国では1960年代前半から始まった。現在では、コンビニを中心とする小売業、ファーストフードなどの飲食業、クリーニングや学習塾などのサービス業で広く利用されている。

フランチャイズ・ビジネスの概要については、日本フランチャイズチェーン協会が1983年以来、チェーン数、加盟店数、売上高について統計を発表しているが、そのいずれについても

図表 - 1 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」

増加が続いている(図表 - 1)。1990年代以降も、日本経済が低迷する中で堅調な拡大を続けてきたわけで、稀有な産業と言えるだろう。

しかし、産業としては堅調な拡大が続けているが、個々の加盟店の経営は必ずしも良好とは限らない。

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(2004)」によると、2001年に開業した企業が2003年までに廃業した割合は、フランチャイズ非加盟企業は7.8%なのに対し、フランチャイズ加盟企業は14.4%という高い数字になっている。

また、筆者は、日本フランチャイズチェーン協会のホームページに掲載されている各チェーンの開示資料から、フランチャイズ加盟店の廃業率を算出してみた。それによると、コンビニは一般事業者並みの廃業率にとどまっている

図表 - 2 FC加盟店一般事業者の廃業率の比較

項目	(単位:店、%)			
	コンビニ	小売	サービス	飲食
(FC加盟店)				
対象企業数	13	22	29	51
店舗数	2,217	225	229	203
廃業数	128	22	17	16
廃業率	5.76	9.60	7.44	7.96
(全企業)				
1~4人	6.10	6.10	6.85	4.38
5~9人	5.34	5.34	5.54	4.06
10~19人	5.31	5.31	5.23	3.96
20~29人	4.80	4.80	4.62	3.73
1~29人	5.88	5.88	6.46	4.26
1~19人	5.91	5.91	6.50	4.28

(資料) FC加盟店の数字は、日本フランチャイズチェーンのホームページの開示資料を基に算出。全企業の数値は、総務省「平成11年事業所・企業統計調査報告」による。

が、残りの3業態の廃業率は一般事業者の廃業率を上回っていることが明らかとなった（図表 - 2）。

こうした調査結果から判断する限り、フランチャイズ加盟店の廃業率は思った以上に高く、フランチャイズ加盟店の経営は予想以上に難しいものであることが分かる。

2. フランチャイズ加盟者の個人属性と加盟動機

フランチャイズ加盟店の経営が予想以上に難しいにもかかわらず、加盟者（加盟店主）はどのような理由からフランチャイズ加盟を決断しているのだろうか。また、加盟後の企業経営をどう感じているのであろうか。

以下では、国民生活金融公庫総合研究所が、2003年8月に実施した「勤務経験のない業種での開業者に関する調査」の個票データをもとに、フランチャイズ加盟者の加盟動機と加盟後の意識実態などを見ていきたい。

この調査は、国民生活金融公庫が2001年12月～2002年9月に融資した企業のうち、融資時点で開業後5年以内の全企業に対して、アンケートを行ったものである。調査名の「勤務経験のない業種での開業者」とは、同じ業種での勤務経験がない開業者または勤務経験が全くない開業者を意味している。なお「勤務経験のない業種での開業者」の特徴をみるために、この調査では、勤務経験のある開業者と勤務経験のない開業者に対して同一の項目が調査されている。

まず、フランチャイズに加盟する人の個人属性をみたものが図表 - 3 である。加盟者と非加盟者の最大の違いは、開業した事業と同種類の勤務経験、つまり斯業（しぎょう）経験の有無にある。フランチャイズ加盟者は53.9%しか経験者がいないのに対し、非加盟者の83.7%は斯

業経験を有している。これはフランチャイズの利点が、斯業経験がなくとも容易に開業できる点にあることを如実に示すものである。残りの個人属性については、フランチャイズ加盟者には高学歴者が多く、女性がやや少ないという特徴がみられるが、創業の年齢や勤務経験には加盟者と非加盟者間に大きな違いはない。

図表 - 3 加盟者と非加盟者の属性比較

項目	加盟者	非加盟者
斯業経験あり	53.9	83.7
女性比率	12.7	14.4
大卒以上の学歴あり	39.4	33.5
創業年齢（歳）	41.6	41.5
勤務経験あり	98.4	98.0

（資料）国民生活金融公庫総合研究所「勤務経験のない業種での開業者に関する調査」

次に、フランチャイズ加盟者がフランチャイズに何を期待して加盟したのか、加盟理由をみてみよう（図表 - 4）。

「ノウハウが確立されているから」が45.3%と最も多く、「事業内容が魅力的だったから」が31.3%で続いている。これに対し、「ノウハウがマニュアル化されているから」や「経営指導が受けられるから」という理由はそれぞれ17.3%と14.0%であり、それほど多くない。

図表 - 4 加盟理由

項目	構成比
事業内容が魅力的だったから	31.3
ノウハウが確立されているから	45.3
販促活動が必要ないから	7.4
仕入れや商品開発に悩まなくていいから	27.2
ノウハウがマニュアル化されているから	17.9
経営指導が受けられるから	14.0
資金援助が受けられるから	2.7
その他	12.9

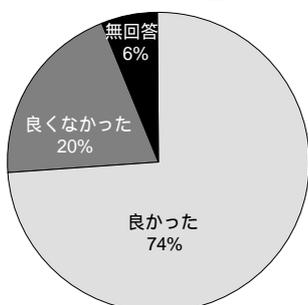
（注）2つまでの複数回答のため合計は100とならない。
（資料）図表 - 3 に同じ。

このように、加盟者は主としてフランチャイズ本部が手掛けるビジネスの内容を評価して加盟を決断しており、フランチャイズの特長である経営指導や業務のマニュアル化に関する回答が少ないのは、やや意外である。

3. フランチャイズ加盟後の状況

フランチャイズに加盟して良かったかという問いに対しては74%が良かったと回答しており、フランチャイズに対する期待はかなり満たされている(図表-5)。しかし、回答者の2割は良くなかったと答えており、加盟者の側か、フランチャイザーの側か、あるいはその双方について、何らかの問題があるケースも一定程度みられる。

図表-5 FC加盟の評価



(資料) 図表-3に同じ。

開業後の損益状況については、黒字基調の企業は非加盟者のほうがやや多い(図表-6)。また、同業者と比較した損益状況を見ると、「良い」という回答は加盟者に多いものの、「やや良い」は非加盟者が多く、「やや悪い」「悪い」は加盟者に多い。フランチャイズ加盟者の業績は非加盟者に比べ必ずしも良好とは言えず、業績のバラツキが大きいことを示している。

これらの結果は、フランチャイズへの加盟は、確立されたビジネス・ノウハウの利用によって、利益を挙げやすく、業績も安定するという一般的な見方を覆す結果であり、冒頭で述べた国民生活金融公庫の調査結果などとも整合的である。その原因としては、加盟者となる人の経営者としての資質や意欲が非加盟者と異なっていること、フランチャイザーが提供するビジネス・ノウハウなどの中身に、フランチャイズ間

で大きな相違があることなどが考えられる。

図表-6 加盟者と非加盟者の業績比較

項目		加盟者	非加盟者
損益状況	黒字	56.5	60.2
同業者比較	良い	12.5	9.9
	やや良い	42.9	50.6
	やや悪い	33.1	28.3
	悪い	11.4	11.2

(資料) 図表-3に同じ。

4. 加盟理由や開業動機は成功にどう関係しているか

フランチャイズ加盟者の2割が加盟を「良くなかった」と評価していることが判明したが、以下では、その理由を、フランチャイズ加盟を「良くなかった」と感じている人と、「良かった」と感じている人とを比較することによって検討したい。

業績との関係については、当然ではあるが、業績が良好な人ほど加盟して「良かった」と感じている(図表-7)。

図表-7 加盟の評価と業績

業績	良かった	良くなかった
黒字基調	61.5	30.1
赤字基調	34.8	67.1

(資料) 図表-3に同じ。

次に、フランチャイズへの加盟理由をみると(図表-8)、「良かった」という加盟者には、相対的にみて、「事業内容が魅力的だった」「ノウハウがマニュアル化されているから」といった回答が多い。これに対し、「良くなかった」という加盟者には、「販促活動が必要ないから」「仕入れや商品開発に悩まなくていいから」「経営指導を受けられるから」という回答が多い。

図表 - 8 加盟理由の比較

加盟理由	良かった	良くなかった
事業内容が魅力的だったから	34.1	24.7
ノウハウが確立されているから	45.6	46.6
販促活動が必要ないから	6.7	11.0
仕入れや商品開発に悩まなくていいから	27.0	28.8
ノウハウがマニュアル化されているから	20.4	12.3
経営指導が受けられるから	13.7	15.1
資金援助が受けられるから	3.0	1.4
その他	12.6	13.7

(注) 2つまでの複数回答のため合計は100とならない。
(資料) 図表 - 3に同じ。

「良かった」という加盟者は、加盟するフランチャイズの事業内容と業務のマニュアル化を重視しているのに対し、「良くなかった」という加盟者は、フランチャイザーからのサポートや経営指導への期待が強いようである。フランチャイザーからのサポートを期待するのは、フランチャイズ・ビジネスの特徴からみて当然と言えるが、余りに強くサポートを期待する人は思ったほどのサポートがないことに失望し、加盟を後悔しているのではないかと考えられる。また、本部への依存心が強いことは、経営者としての自立心が欠如していることを示しているとも言え、それが業績低迷を招き加盟の後悔につながっているとも考えられる。

開業の動機については、「良かった」という

加盟者には、「自由に仕事がしたかった」「事業経営という仕事に興味があった」「仕事の経験・知識や資格を活かしたかった」という回答が相対的に多い。一方、「良くなかった」という加盟者には、「適当な勤め先がなかった」「年齢や性別に関係なく仕事がしたかった」「自分の技術やアイデアを事業化したかった」「趣味や特技を活かしたかった」という回答が相対的に多い(図表 - 9)

なお、業績との関係では、「事業経営という仕事に興味があった」という人は黒字企業に多く、「社会の役に立ちたかった」「年齢や性別に関係なく仕事がしたかった」「適当な勤め先がなかった」という人には赤字企業が多くみられる。

これをみると、開業に前向きな姿勢を持つ加盟者ほど加盟に満足しており、加盟を後悔している加盟者は、やや安易に開業を決意しているようである。

なお、上記の点と関連するが、事業内容の決定理由をみると(図表 - 10)「良かった」という加盟者には、「勤務先での経験や技能を活かせるから」「地域や社会の役に立つから」という回答が多いが、「良くなかった」という回答者には「趣味、特技、資格を活かせるから」

図表 - 9 開業動機の比較

項目	良かった	良くなかった	黒字	赤字
収入を増やしたかった	14.4	13.6	15.2	14.7
自由に仕事がしたかった	18.0	13.6	15.8	16.3
事業経営という仕事に興味があった	26.6	22.7	31.5	17.1
自分の技術やアイデアを事業化したかった	5.9	7.6	6.7	5.4
仕事の経験・知識や資格を活かしたかった	13.5	9.1	13.3	11.6
趣味や特技を活かしたかった	1.8	4.5	2.4	2.3
社会の役に立つ仕事がしたかった	6.3	6.1	3.0	11.6
年齢や性別に関係なく仕事がしたかった	3.2	6.1	1.8	7.0
時間や気持ちにゆとりが欲しかった	1.4	1.5	1.2	1.6
適当な勤め先がなかった	3.6	9.1	3.0	7.8
その他	5.4	6.1	6.1	4.7
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

(資料) 図表 - 3に同じ。

「他に思いつかなかったから」「簡単にできそうだから」という回答が相対的に多い。フランチャイズ加盟で失敗している人は、事業決定についても自己の能力などを十分に見極めずやや安易な意思決定をしているように見える。

図表 - 10 事業決定の理由

項目	良かった	良くなかった
成長が見込めるから	25.6	23.3
勤務先での経験や技能を活かせるから	36.3	32.9
地域や社会の役に立つから	15.9	6.8
趣味、特技、資格を活かせるから	8.5	12.3
簡単にできそうだから	5.2	8.2
他に思いつかなかったから	4.1	12.3
無回答	4.4	4.1
合計	100.0	100.0

(資料) 図表 - 3 に同じ。

5. フランチャイズによって事業経験の不足は解消されるのか

フランチャイズ・ビジネスでは、ビジネス経験のない人でも、本部の支援によって容易に開業できる点が謳い文句となっている。

そこで、勤務経験の有無、言い換えると開業前の知識・経験・ノウハウの蓄積が加盟後の満足度に影響を与えるかどうかみてみると、事業経験のない加盟者は「良かった」との回答は42.4%にとどまっているが、事業経験のある加盟者は57.6%に達しており、何らかの関連知識を事前に持っていることが有利に働くことを示している(図表 - 11)。

図表 - 11 加盟後の満足度の比較

区分	良かった	良くなかった
事業経験なし	42.4	57.5
事業経験あり	57.6	42.5

(資料) 図表 - 3 に同じ。

しかし、フランチャイズの加盟の有無と事業経験の有無で区分して黒字企業の割合をみると、非加盟者に比べ、加盟者の事業経験の有無

による黒字企業の割合の差は小さい(図表 - 12)。業績面では、フランチャイズの加盟が、関連する知識や経験の不足をかなり補っているようである。

図表 - 12 黒字企業の割合

区分	加盟者	非加盟者
事業経験なし	55.0	52.2
事業経験あり	57.8	61.7

(資料) 図表 - 3 に同じ。

職務経験の影響に関して、開業前の開業準備や開業に向けた意識のあり方は影響を与えないだろうか。フランチャイズに加盟して良かったという人と良くなかったという人のいずれについても、その99%の人が勤務経験を有しているので、その就業内容をみてみよう。

開業する前の勤務において、開業を見据えた勉強やスキルの蓄積を意識的に行ってきたかという問いに対し、「意識して仕事も勉強もしていた」「意識して仕事をしていた」「意識して勉強をしていた」という回答は、加盟して「良かった」という人に多くみられる(図表 - 13)。加盟を後悔している人の実に42.5%は「意識していなかった」と回答している。加盟後の満足感達成のためには、事前の準備活動が重要であることが分かる。

さらに、意識していなかった人に対して、どうして事業経営者になろうとしたのか尋ねたと

図表 - 13 開業前の仕事と勉強への姿勢

項目	良かった	良くなかった
意識して仕事も勉強もしていた	29.3	21.9
意識して仕事をしていた	30.7	26.0
意識して勉強をしていた	9.6	8.2
意識していなかった	29.3	42.5
無回答	1.1	1.4
合計	100.0	100.0

(資料) 図表 - 3 に同じ。

ころ、「良かった」という加盟者は、「思いがけないチャンスが訪れたため」「止むを得ない事情があった」という回答が多いが、「良くなかった」という加盟者は「人生観、社会観、職業観の変化があったため」という回答が2/3以上を占めている（図表 - 14）。後悔している加盟者は、やや言葉は悪いが、特に準備や勉強をすることなく、いわば思いつきに近い形で事業を開始した人が多いことが分かる。

図表 - 14 事業経営者になる経緯

項目	良かった	良くなかった
思いがけないチャンスが訪れたため	36.7	6.5
やむを得ない事情があったため	30.4	22.6
人生観、社会観、職業観の変化があったため	32.9	67.7
無回答	0.0	3.2
合計	100.0	100.0

（資料）図表 - 3 に同じ。

開業前の経験が有益だとして、どのような点が役に立つのだろうか。経営者になるに当たって不足していたものを検討することによって、その点をもてみたい。

フランチャイズに加盟して「良かった」という加盟者は、「経理、人事・労務、税務、法律などの知識」を挙げる人が多いが、加盟を後悔している人は、「人脈や取引先とのネットワーク」「営業戦略やマーケティングの知識」を指摘する人が多い（図表 - 15）。「経理、人事・労務、税務、法律などの知識」については、いわばセミナー受講や書籍などから習得可能であり、場合によっては専門家に委ねることもできる。これに対し、「人脈や取引先とのネットワーク」や「営業戦略やマーケティングの知識」は、開業までの職務経験や他者との交流によって長年にわたって蓄積されてくる無形の財産であり、ビジネスの根幹を成すものである。開業前に、周到に対人ネットワークを構築し営業戦略を策定しておくことが成功のためには重要なことが

分かる。

図表 - 15 経営者となるに当たって不足していたもの

項目	良かった	良くなかった
商品やサービスの知識、技術	7.0	9.6
業界や業界の慣習に関する知識	11.5	11.0
営業戦略やマーケティングの知識	11.5	15.1
経理、人事・労務、税務、法律などの知識	35.9	28.8
人脈や取引先とのネットワーク	9.3	17.8
営業許可など行政上の手続きに関する知識	2.6	1.4
その他	8.1	4.1
特に不足していたものはない	10.4	9.6
無回答	3.7	2.7
合計	100.0	100.0

（資料）図表 - 3 に同じ。

一般に、開業を決定づける重要な要因には資金調達がある。この点はどうか。資金調達状況をみたものが図表 - 16である。

フランチャイズに加盟して「良くなかった」という加盟者のほうが、自己資金が潤沢であり、全調達資金も多額である。これには様々な理由が考えられるが、資金的に余裕があることが、加盟の決定、事業内容の決定、開業後の営業姿勢などにある種の甘えを醸成しているのではないだろうか。開業動機で趣味や特技を活かしたかったという回答が多かったが、資金的余裕がこうした開業動機につながっていると考えられる。

図表 - 16 資金調達状況

項目	良かった	良くなかった
自己資金（万円）	490	566
総資金（万円）	1674	1740
自己資金割合（％）	29.2	32.5

（資料）図表 - 3 に同じ。

6 . 成功に必要な経営資源と支援施策

フランチャイズ加盟し成功する上で重要となる経営資源には何があるのだろうか。事業を継続していく上での強みをみると、加盟して「良かった」人では、「従業員の質」「販売力」を挙げる人が多く、「良くなかった」人では「資金

力」を挙げる人が多い(図表 - 17)。

図表 - 17 事業継続上の強み

項目	良かった	良くなかった
技術力	23.0	20.5
企画力	21.5	24.7
販売力	36.3	26.0
従業員の質	49.3	32.9
最新の設備	5.2	4.1
コーディネート能力	10.0	8.2
資金力	7.8	13.7
人脈	22.2	21.9
無回答	2.6	9.6

(注) 2つまでの複数回答のため合計は100とならない。
(資料) 図表 - 3に同じ。

フランチャイズ・ビジネスは小売業、サービス業、飲食業で盛んであり、労働集約的な事業である。また、業務が標準化されているフランチャイズ・ビジネスでは、加盟店の経営者が経営能力を発揮できる領域は従業員の労務管理が中心となる。このため、従業員教育に力を入れ「従業員の質」を高めることができる経営者は業績が改善し、加盟して良かったという思いにつながっているとみられる。また、販売力は、消費者を対象とする事業の多いフランチャイズ・ビジネスでは、ビジネスの成功上重要な要素であり、頷ける結果である。

事業を始める人が増え、活躍するために有効

と考える支援施策については、加盟の評価を問わず「出資・融資・保証に関するもの」を挙げる人が多い(図表 - 18)。「良かった」と「良くなかった」を比較すると、ここでも「良かった」という加盟者は「人材の確保や育成に関するもの」「子供や学生に対する起業家教育」という人的資源に関する項目を挙げる人が多くみられる。

業績の良否の別でみると、黒字の加盟者には「研究技術や開発」に関する支援を有効と考える人が多い点などに違いがみられるが、概ね同様の傾向を示している。

7. フランチャイズ加盟者が成功するための条件

これまでフランチャイズ加盟の成功者と失敗者について、加盟理由、開業動機、事業決定理由、事業の強みなど様々な面を比較検討してきた。これまでの分析を踏まえ、フランチャイズ加盟者が成功するための条件を総括したい。その条件は次の4点に整理できる。

第1点は、これまで蓄積してきた知識・経験を活かすフランチャイズ・ビジネスを選択することである。フランチャイズは事業経験のない

図表 - 18 有効と考える支援策

項目	良かった	良くなかった	黒字基調	赤字基調
技術研究や開発に関するもの	8.5	13.7	11.5	7.3
税務・経理・労務などの事務に関するもの	28.5	20.5	27.0	27.2
販路開拓・営業に関するもの	29.3	37.0	27.0	35.8
出資・融資・保証に関するもの	66.3	71.2	68.0	70.9
人材の確保や育成に関するもの	25.2	15.1	27.5	19.2
啓蒙活動やイベント	3.3	1.4	3.0	2.6
子どもや学生に対する起業家教育	12.2	8.2	10.5	12.6
何もすべきでない	1.1	2.7	1.0	1.3
その他	2.6	0.0	2.5	0.7
無回答	1.9	4.1	2.5	0.7

(注) 2つまでの複数回答のため合計は100とならない。
(資料) 図表 - 3に同じ。

人が開業し成功することを謳い文句としているが、事業経験がないと不利な面がないわけではなかった。極力、これまで従事してきた仕事と関連するビジネスを選択すべきである。そして、開業の意思を固めたならば、勤務している間でも開業を意識した勉強を怠るべきではない。

第2点は、事業に対する厳しさを持つべきである。「他に思いつかなかったから現在の事業を選択した」とか「趣味や特技を活かしたい」という気分でフランチャイズ加盟すると後悔する。図表 - 19は経営者になって良くなかったと思っている人に理由を聞いたものであるが、フランチャイズ加盟者では「労働時間が増えたから」「充実感を得られないから」という理由が多い。コンビニに典型的であるが、フランチャイズ加盟店は、自由に営業日や営業時間を変更することはできない。また、業務のマニュアル化は単純労働を増やす。こうした、厳しい労働環境に耐えることのできる気構えや体力がないと後悔につながる。

図表 - 19 経営者となって良くなかった理由

理由	加盟者	非加盟者
収入が減ったから	46.3	48.1
労働時間が増えたから	42.6	29.5
能力を発揮できないから	11.1	9.3
充実感を得られないから	31.5	20.0
社員や取引先に対する責任が重いから	16.7	37.3
その他	16.7	13.9
無回答	5.6	2.9

(注)回答数に制限のない複数回答のため合計は100とならない。
(資料)図表 - 3に同じ。

第3点は、対人関係の重要性である。開業にとって重要な支援策として出資・融資・保証といった資金問題が最大の課題であることは間違いないが、フランチャイズ加盟の成功者は「人材の確保や育成」を重要と回答する人が多く、自らの強みも「従業員の質」や「販売力」にあると回答していた。これらは、いずれも人的資源に関係するものである。フランチャイズ・ビ

ジネスは、消費者相手の事業が中心で、労働集約的ビジネスであることを認識し、フランチャイズ加盟を選択する人は、従業員の管理や接客術など、対人コミュニケーション能力を高めておくことが望ましい。

最後に、フランチャイザーの選択に関する留意がある。フランチャイザーが提供するビジネス・ノウハウや加盟店のサポート内容は、フランチャイザー間で大きな格差がある。十分なビジネス・ノウハウを持たないフランチャイザーの多くは短期間で消滅してしまうものも多い。筆者が調査した結果によると、1990年～2003年の13年間で、フランチャイザーの70%が姿を消しており、非常に高い廃業率となっている。フランチャイズ加盟者が開業者として十分な資質があり、高い意欲を持っていたとしてもフランチャイザーの選択を誤ると取り返しのつかない失敗を招く。フランチャイズに加盟する人は、フランチャイザーのビジネス内容、財務内容、指導内容などを精査し、信頼のできるフランチャイザーを選択する必要がある。

(謝辞)本稿の作成に当たり、東京大学社会科学研究所 附属日本社会研究情報センターSSJデータ・アーカイブから「勤務経験のない業種での開業者に関する調査」(国民生活金融公庫総合研究所)の個票データの提供を受けました。記して感謝いたします。