

特集 コロナ禍を乗り切るフランチャイズビジネス支援

第2章

フランチャイズビジネス支援の基本 ——そのプロセスとポイント



小林 雅彦
東京都中小企業診断士協会

1. コロナ禍を乗り切るために

本特集のテーマである、コロナ禍を乗り切るための中小企業支援として、フランチャイズビジネスを活用する方法がある。

ご存じのとおり、2020年の春以降、新型コロナウイルスの感染拡大で消費者の行動様式は大きく変化した。他人との接触を避けるためにテレワークが一気に広まり、ステイホームが浸透した。海外渡航も制限され、以前は街にあふれていたインバウンドの外国人観光客もほとんど見かけなくなった。

その後、街中の各施設では感染予防対策が徐々に徹底されるようになり、人々のワクチン接種も進んではいるが、ウイルスの変異種が広がるたびに、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発出され、消費者は行動を自粛せざるを得なかった。

このように消費者の行動様式が変化したことにより、最も大きな影響を受けた事業の1つが、飲食店ビジネスである。どうしてもマスクを外して会話をする機会が生じる飲食店は、感染を恐れて来店客が大幅に減少した。さまざまな給付金などの支援制度が導入されてはいるものの、なかなか収束の兆しが見えてこないコロナ禍において、不安な思いをしている経営者も多いことだろう。

一方、同じ飲食系でもコロナ禍で需要が拡大し、売上を伸ばしている事業もある。店内

で飲食をしないテイクアウトやデリバリー事業である。また、食品のEC（インターネット通販）事業も、「巣ごもり需要」を背景に大きく売上を伸ばしている。このように、コロナ禍において需要が縮小した事業と拡大した事業とで明暗が分かれている。

そのような中、これまでの事業をあきらめ、需要拡大が見込める分野に進出する事業者も現れてきた。しかし、我々が支援している中小企業の多くは、人材や資金などの経営資源に乏しく、このような変化に即座に対応して新たな事業に進出するのは難しい。これまで長年続けてきた事業以外のノウハウを持ち合わせていないからである。

そこで、そのような中小企業の支援に活用できるのが、フランチャイズビジネスである。フランチャイズの加盟店になることで、新たな事業に進出する場合でも、フランチャイズ本部が持つさまざまなノウハウを活用できるからである。

コロナ禍で需要が拡大している事業分野のフランチャイズの中から自社に合うものを選定し、その加盟店になることで、自力で新たな事業に進出するよりも、早く確実に業績を回復できる可能性が高まるのである。

ただし、フランチャイズビジネスには注意しなければならない点も多く、それらをしっかりと把握したうえで活用する必要がある。安易に加盟店になって失敗するケースも多い。

そこで、まずは事業者を支援する中小企業

診断士自身が、フランチャイズビジネスの特徴を理解し、的確にアドバイスできるようになる必要がある。ぜひ、本章で、フランチャイズビジネスの特徴やその支援プロセス、注意するポイントなどを学んでいただきたい。

2. フランチャイズビジネスの特徴

フランチャイズビジネスとは、一言で言えば、「成功する店舗ビジネスのノウハウ」を販売する事業である。

たとえば、他店では出せない味や、まねできない販売手法などのノウハウをパッケージ化して加盟店に提供するのである。加盟店は、成功している店舗のノウハウをそのまま使えるため、自ら新たな事業を開始するよりも、短期間で業績を上げやすくなる。

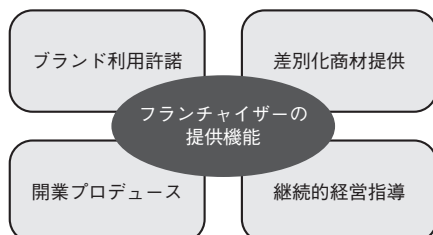
このように、成功する店舗ビジネスのノウハウをパッケージ化して多くの加盟店に提供し、その対価として加盟金やロイヤリティなどの売上を上げていくビジネスを行うのが、フランチャイズ本部（「フランチャイザー」と呼ぶこともある）である。

フランチャイズ本部が加盟店（「フランチャイジー」と呼ぶこともある）に提供する機能には主に以下の4種類がある（図表1）。

- (1) ブランド利用許諾
- (2) 差別化商材提供
- (3) 開業プロデュース
- (4) 継続的経営指導

以下、この4つの機能について解説する。

図表1 フランチャイザーの提供機能



出所：山下義・池田安弘監修『100店舗を目指す！フランチャイズシステム構築マニュアル』同友館（2021年）

(1) ブランド利用許諾

これは、加盟店にフランチャイズ本部の屋号や店舗デザインなどの商標を利用させる機能である。

加盟店は、人気のあるフランチャイズチェーン店の店名や店の外観・内観、ユニフォームなどをそのまま利用できるため、独自に出店した店舗と違い、顧客も安心して来店できる。つまり、集客しやすいメリットがある。

(2) 差別化商材提供

これは、フランチャイズ本部が開発した商材をそのまま提供できる機能である。

たとえば、飲食店のフランチャイズであれば、本部が開発した秘伝のレシピや特別な食材をそのまま提供することができる。独自に商品開発をしなくても、初めから売れるとわかっている人気のある商材を提供できるため、顧客の満足度も当然高くなる。

(3) 開業プロデュース

これは、加盟店が開業するにあたり必要なノウハウを提供する機能である。

店舗経営の経験がない人にとって、店舗の開業はハードルが高い。しかし、フランチャイズ本部が支援することで、店舗経営の経験がないオーナーでも比較的簡単に開業することができる。

(4) 継続的経営指導

通常、フランチャイズ本部にはSV（スーパーバイザー）という加盟店指導専門の担当者がある。開業以降も定期的に加盟店を訪問し経営指導することで、加盟店の業績向上を支援するのである。

なお、近年は、これら4つの機能のうち、一部のみを提供する新しいフランチャイズの形態（たとえば、加盟店でありながら、店舗名は自由につけられる「ステルスFC」と呼ばれる形態など）も登場しているが、まずはこの4つの機能を押さえておくとうい。

そして、これらの機能を提供する対価として、加盟店はフランチャイズ本部に対して加盟金やロイヤリティなどを支払うのである。

加盟金は、加盟店となる際に1度だけ支払うものであり、ロイヤリティは開業後に毎月継続的に支払うもの（売上額に一定の比率を乗じた額を支払うケースや、固定料金を支払うケースなどがある）である。

また、このほかに、初期の教育費用が請求されるケースなどもあり、フランチャイズ本部によって料金体系はさまざまである。近年は、これらの一部を無料にするフランチャイズ本部も出てきており、加盟店獲得に向けた競争は激しさを増している。

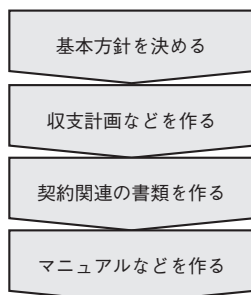
3. フランチャイズ支援のプロセス

フランチャイズ支援と言っても、フランチャイズ本部と加盟店とは、支援の内容は大きく異なる。そこで本項では、各ケースにおける支援のプロセスについて説明する。

(1) フランチャイズ本部の支援プロセス

店舗の業績がよく、多店舗展開を図りたいという事業者は多いだろう。もちろん、すべて直営店として1店舗ずつ地道に増やしていく方法もあるが、フランチャイズ本部として加盟店を増やすことで、短期間で多店舗展開を図る方法もあり、これについても、併せて提案できるようになってほしい（図表2）。

図表2 フランチャイズ本部の支援プロセス



出所：筆者作成

支援プロセスとしてまず必要になってくるのは、フランチャイズに関する基本方針を決めることである。

前項で説明した4つの機能をどこまで、どのように提供するのか。たとえば、「ブランド利用許諾」の機能については、店名、店舗デザイン、営業日・時間など、どこまで統一し、どこからは各店舗に任せるのか。また、「差別化商材提供」の機能については、提供商品・メニューや販売価格、商品や材料の仕入先、設備などをどこまで統一するかなど、方針を明確にするようアドバイスする。

基本方針が決まったら、出店計画や収支計画を策定する。一般的にフランチャイズは直営店に比べて短期間で多くの店舗を出店できるのが魅力であり、その効果を出すためには少なくとも100店舗以上を目標に計画を立ててほしい。そして、その計画を実現するのに必要な本部の体制づくりの支援も必要である。

次に、加盟店を集める際に必要となる契約関連の書類を準備する。

特に、フランチャイズ本部と加盟店が締結する「加盟契約書」は非常に重要である。この内容があいまいだと後々トラブルに発展する恐れがあるからである。そのため、通常よりも分厚い契約書となるのが一般的である。加盟契約書については、フランチャイズ契約に精通した弁護士を入れて作成することをお勧めする。

フランチャイズの場合、契約書だけでなく、「法定開示書面」を準備する必要がある。これは、フランチャイズ契約後の加盟店とのトラブルを未然に防ぐために、契約締結前にフランチャイズ本部として加盟店に提示しなくてはならない書面のことであり、法律で作成が義務付けられている。そのほかに、加盟店募集用の資料なども作成しておく必要がある。

これら加盟店募集や契約に関する書類が整備されたら、次はマニュアル類の作成とその教育プログラムを準備する。

いくら、フランチャイズの店名や商品を統一しても、その運営方法がまちまちで品質に

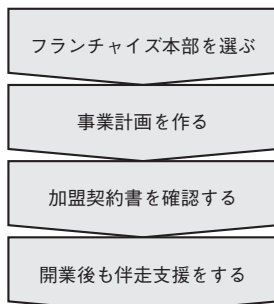
差が生じるようでは、フランチャイズ全体の信頼に傷がついてしまう。そうならないためにも、統一したマニュアルを作り、それを加盟店にしっかり教育する必要がある。まったく違う業界から加盟店となるオーナーも多いことから、最近では動画のマニュアルでイメージが伝わりやすくなるよう工夫しているところもある。

以上がフランチャイズ本部を支援する際の大きなプロセスである。

(2) フランチャイズ加盟店の支援プロセス

次に、支援先にフランチャイズの加盟店になることをアドバイスする際の支援プロセスについて説明する（図表3）。

図表3 フランチャイズ加盟店の支援プロセス



出所：筆者作成

加盟店になる場合にまず重要になってくるのが、どのフランチャイズ本部に加盟するかである。

現状では、コロナ禍における消費者の新しい行動様式に合致した事業を行っているフランチャイズ本部が候補となる。中小企業の経営者は自身の事業分野には詳しいが、コロナ禍においてどのような業種業態が適しているかまではわからない場合が多い。中小企業診断士としてぜひ支援していただきたい。

なお、フランチャイズ本部の選定にあたっては、業種業態だけでなく、フランチャイズ本部の姿勢も重要となってくる。どれだけ積極的に加盟店支援を行っているか、過去に加盟店とトラブルを起こしていないかなどがポ

イントになる。フランチャイズ本部だけが儲かればよいというところは避け、加盟店の業績向上を最優先に考えてくれるフランチャイズ本部を選んでほしい。

加盟するフランチャイズ本部の業種業態が決まったら、それを前提とした事業計画をしっかりと作成することが重要である。

いつまでにどの程度の売上や利益が見込めるのか、そのためには何を必要とするかなどについて経営者自身がしっかりと考える必要がある。とは言え、事業計画を作ったことのない経営者も多いはずであり、中小企業診断士として支援が必要である。

また、フランチャイズ本部との加盟店契約の締結にも注意が必要となる。

前述したとおり、フランチャイズ本部と加盟店とで後々トラブルに発展するケースは珍しくない。そのためにも、契約締結の前にしっかりと法定開示書面や契約書の内容を熟読し吟味する必要がある。その際は、ぜひフランチャイズを得意とする弁護士とも協力し、アドバイスをしてもらおうとよい。

また、開業後の伴走支援も重要である。フランチャイズ本部のSVも経営指導は行ってくれるが、どこまで親身になってくれるかはわからない。少なくとも、新たな事業が軌道に乗るまでは、中小企業診断士として、経営課題の把握や対策の検討など、ぜひとも経営者に寄り添った支援を行ってほしい。

小林 雅彦

（こばやし まさひこ）

東京大学卒業後、通信会社に30年以上勤務。2020年中小企業診断士登録、開業。IT導入、創業支援、事業承継、フランチャイズが専門。業種では飲食業、サービス業を得意とする。公的機関の経営相談窓口や専門家派遣、セミナー講師、執筆など幅広く活動している。

