

フランチャイズの特性

平成15年2月26日
経済産業省

1. フランチャイズの政策的位置付け

(1) 主なフランチャイズ関連施策の推移

従来から、フランチャイズは経営の近代化等に資するものであるとの認識の下、法令に基づく情報開示の徹底等によるトラブル防止施策等の各種施策を講じてきた。近年は特にサービス・フランチャイズに対する注目が高まっており、従来講じてきた施策も踏まえ、サービス・フランチャイズの環境整備の在り方について検討することが必要となっている。

	規制等によるトラブル防止施策	振興等その他の施策	背景
昭和47年		(社)日本フランチャイズチェーン協会設立認可 (フランチャイズの健全な発展を促進)	フランチャイズの意義が社会的に定着しておらず、詐欺的ケースも出現
昭和48年		中小小売商業振興法施行 (連鎖化事業を資金確保や減価償却の特例等の優遇措置対象としつつ、特定連鎖化事業は契約締結時の加盟希望者への事前情報開示)	資本自由化の進展や大規模小売商の進出等、小売商業における競争の激化 フランチャイズに関するトラブルの増加
昭和57年		中小小売商業振興法に基づく振興計画 (適切な内容の連鎖化事業を列記するとともに、これらの適切な連鎖化事業への加盟を推奨)	
昭和57年		フランチャイズ・システム経営近代化協議会が「フランチャイズ・システム経営近代化について」を発表(経営近代化の方向について提言)	フランチャイズは幅広い業種・業態にわたって活用され、その伸長が著しい
昭和58年	公正取引委員会が「フランチャイズシステムに関する独占禁止法上の考え方について」を発表 (独占禁止法適用の観点から問題事項を例示)		フランチャイズ事業の増加に伴い、従来みられなかった様々な問題が発生
平成9年	中小小売商業振興法施行規則の一部改正 (事前開示事項の追加)		価格競争の激化等、経営環境が厳しくなる中、加盟に当たって、本部の資金力等に関する情報開示の重要性が高まる
平成12年		データベース「ザ・フランチャイズ」の作成 (契約条件のデータベース化、情報開示の確保)	中小企業・ベンチャー企業振興の観点からフランチャイズの普及促進が重要(経済新生対策)
平成14年	中小小売商業振興法施行規則の一部改正 (事前開示事項の追加拡充) 「フランチャイズシステムに関する独占禁止法上の考え方について」の改訂 (違法行為の考え方の明確化等) 各地方経済産業局にフランチャイズ相談窓口を設置		契約内容の複雑化・高度化に伴い、新たなトラブルが発生 フランチャイズ事業の増大や各市場における比重の高まり
		サービス・フランチャイズ研究会の開催	サービス業フランチャイズのウェイトの高まり

(2)各種制度等におけるフランチャイズの位置付け

政策的には、従来から、フランチャイズは経営の合理化等に資するものである一方で、独占禁止法上「不公正な取引方法」に該当する場合の規制等を実施することにより、フランチャイズの健全な発展を促進することが必要と位置付けてきた。

中小小売商業振興法

特定連鎖化事業はその健全な発展が確保されれば中小小売商業の近代化のため有効な手段となりうる。具体的には、特定連鎖化事業を助成対象に含めつつも、中小小売商業者が特定連鎖化事業に加盟することにより、多額の加盟金・保証金や、契約上の義務等によって、不測の不利益を被る事態を防止するため、加盟者が契約の内容をよく理解し、十分吟味した上で契約締結することが必要。

チェーン数の増加や特定連鎖化事業の契約内容が複雑化・高度化してきたこと等に伴い、加盟者と本部事業者との間で紛争が発生してきたことを踏まえ、省令において開示事項を改正（平成9年、平成14年）。

中小小売商業振興法に基づく振興指針

連鎖化事業は、高度の経営技術や商品の開発機能、情報機能等の充実、規模の利益、分業の利益等を得ようとするものであり、経営の近代化と流通機構のシステム化に大きく寄与するもの。したがって、適切な内容の連鎖化事業として、本部に対し、加盟者相互の競争への配慮、加盟前の情報提供、加盟者の意見の十分な反映、有効・適切なノウハウ等の提供等を求めるとともに、中小小売商業者は適切な内容の連鎖化事業に加盟し、連鎖化事業の本部と協力することにより経営の近代化に努力するものとされている。

80年代の流通ビジョン

フランチャイズは、異なる地域において一定した均質のサービスを提供するという利便性、安心感を消費者に与えるとともに、本部による技術革新が急速に普及できるメリットを有する。他方で、本部と加盟者とのコミュニケーション・ギャップやトラブルの発生も一部みられ、本部機能の充実、適切な契約の推進、本部と加盟店のコミュニケーションの緊密化等が今後の課題。

21世紀に向けた流通ビジョン

フランチャイズは、本部にとっては投資コストの削減、リスク分散により急速な多店舗展開が可能となり、加盟店にとっては単独では得られない競争上の優位性が確保できることが大きい。

独占禁止法ガイドライン

フランチャイズは本部、加盟者双方にとってメリットを有しており、広い分野においてフランチャイズを活用し、市場競争が活発化することが期待されている。

他方で、本部と加盟者の取引において様々な問題が発生しており、フランチャイズに対する独占禁止法の適用についての考え方を整理。

フランチャイズを活用した事業活動の増大や各市場における比重の高まり等の変化を踏まえ平成14年に改訂。

フランチャイズの経営近代化について

本部、加盟者双方がその機能を分担することにより経営の効率化・合理化が可能になるとともに、独立事業者でありながらレギュラーチェーンと同様のスケールメリットが享受でき経営近代化のための手法として優れた特徴を有している。

他方で、本部の経営方針と加盟者のシステムに対する期待の乖離、フランチャイズ契約の不明確さと加盟者の一方的有利、不十分な情報提供及び紛争に係る専門処理体制の不備等の課題が存在。

日本フランチャイズチェーン協会設立の趣意書

フランチャイズは流通の近代化・合理化、中小企業の経営水準の向上、転業指導に多いに役立ち得るため、その健全な発展が公益の増大に寄与することは疑いない。他方で、無為に放置しておいては健全な発展を期待できないため、正しい方向付けを行うことが必要。

(3) フランチャイズ・システムの社会経済的なメリット・デメリット(政策的位置付け)

フランチャイズ・システムは、社会経済的には主として以下のようなメリット・デメリットがあるといわれており、政策的には、メリットの部分を伸長する一方で、デメリットの部分を抑制していく必要がある。

主なメリット

事業機会の拡大、起業・創業促進による産業振興

比較的少額の事業資金や低いビジネスリスクで事業活動を可能とすることによる労働機会の提供・雇用拡大

成功モデルの迅速な普及や、分業・規模の利益によって、経営の近代化・合理化に寄与

規模の利益、市場情報の集積等による質的・量的な流通の合理化

新たに開発されたイノベーションの迅速な普及

既存の経済機構に革新性を導入することで、競争の促進、経済の活性化をもたらす

少額資本で効率的な事業経営を可能とすることによる社会資本の効率的活用、中小企業の活性化、既存零細企業の再生

商品・サービスの標準化、成功モデルの広域普及等による消費者の利便性向上

主なデメリット

本部が設定した契約を加盟者が受け入れる形であるため、加盟者が適切な情報を得た上で内容を理解して本部と契約する状況を確保することが必要

本部と加盟者間の取引関係において、独占禁止法上、「不公正な取引方法」に該当するような事例が発生する可能性を有している。

フランチャイズ・システムを悪用した事業者が出現する可能性がある。

本部（又は加盟者）が市場競争に敗れた場合、独立した事業者である加盟者（又は本部）もマイナスの影響を受ける場合がある。

(4)本部事業者のメリット・デメリット

本部事業者にとってのフランチャイズ・システムは、直営展開等と比べた場合に、主として以下のようなメリット・デメリットがあるといわれている。

本部にとっての主なメリット

経営意欲に満ちた有能な人材を幅広い領域から活用することができる。

他人資本の活用により投下資本を節約しながら統一したチェーンイメージの下で急速に多店舗展開することができる。それにより、規模の経済の享受、商品販売網の確保、多店舗展開の経営ノウハウの習得が可能となる。

本部と加盟者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る取り決めと加盟者への教育・指導により、ブランドイメージの保持・向上に必要な範囲で加盟者の統制を図ることができる。

加盟金やロイヤルティ等の徴収により安定した経営基盤を構築することができる。

収益が加盟者に帰属するため、営業努力に対する最適なインセンティブが加盟者に働く（直営展開では、従業員の給与を完全な業績連動給与とすることが難しく、営業努力に対するインセンティブを付与しにくい）。

本部と加盟者はそれぞれ独立した対等の事業者であるため、加盟者との間の緊張関係が保持されることで、直営店等に比べて経営上の効率性が発揮されやすい。

本部にとっての主なデメリット

環境変化への対応時に次のような制約が生じる場合がある。

- ・店舗の再配置を行うことが直営展開の場合よりも難しい
- ・店舗のリニューアルが必要と判断しても加盟者の資金力不足等により実行できない場合がある
- ・本部間で営業譲渡等を行うときに個別の加盟者の合意を得た上でフランチャイズ契約を統一する必要が生ずる

加盟者は本部から様々な支援を受けることができるため加盟者側においてビジネスを行う者としての自己責任意識や自助努力が欠如する可能性を有している（ブランドへのフリーライド）。

一加盟者の不適切な経営でチェーンイメージ全体が崩されるリスクがある。

加盟者が契約範囲外での類似事業展開を行い、ノウハウやブランドの不正使用をすることで、チェーン全体の利益が害されたりチェーンイメージが崩されたりする可能性がある。

加盟者が複数業種展開する場合、ノウハウの漏洩や他業種への経営資源の分散が生じる可能性がある。

契約、ノウハウ開発、加盟者指導、加盟者との協調等を含めたフランチャイズ・システム全体の均衡を常に意識して経営努力を行っていく必要がある（システムに不備をきたすと加盟者とのトラブル等が発生する場合がある）。

(5)加盟者にとってのメリット・デメリット

加盟者にとってのフランチャイズ・システムは、独自で事業を行う場合等に比べて、主として以下のようなメリット・デメリットがあるといわれている。

加盟者にとっての主なメリット		加盟者にとっての主なデメリット	
契約締結段階	本部のブランド力等によって資金調達における金融機関の信用が高まり、有利な融資が受けられる可能性がある。	契約締結段階	加盟者が本部事業者や契約内容についての適切な情報を得、内容を理解して本部と契約する状況を確保することが必要。 本部が設定した契約を加盟者が受け入れる形であり、柔軟な契約が結べない場合もある。 加盟金等の支払が必要となる。
契約期間初期段階	市場で検証されたシステム・ブランド・ノウハウを継承することにより、新たに事業を立ち上げる際のビジネスリスクを軽減することができる。 本部からの各種支援、店舗オペレーションの標準化などにより、経験の乏しい者でも比較的容易に開業することができる（既存企業にとっての有効な業種・業態転換、事業再生策となる）。	契約期間中	ロイヤルティの支払い、兼業禁止等の制約がある場合がある。 本部と加盟者の間の取引関係において、独占禁止法上「不公正な取引方法」に該当するような事例が発生する可能性がある。 オペレーションの標準化・マニュアル化や仕入れ・販売方法の制約等により、経営者の創意工夫が一定程度制限される可能性がある。 他の加盟者の不適切な行為や本部の弱体化によりマイナスの影響を受ける。
契約期間中	本部からの各種支援により、煩雑な事務処理や会計処理、宣伝活動、情報収集等のコストを軽減することができる。 経営者としての独立性が一定水準確保され、収益が自己に帰属するため、経営意欲が働きやすい。 人気のある商品イメージや規模の経済による商品コスト低減の恩恵を享受できる。 本部と利益を配分するため、第三者からの支援に比べて、本部から真剣な企業・経営支援が受けられる。	契約終了以降	契約上、事業の継続や撤退が制限される場合もある。 本部の許可がないと、営業権を第三者に譲渡することができない（自己の営業努力によって店舗の営業権を高めても、その増加させた価値を直接得ることができない）。 競争禁止がある場合は、事業を通じて得られたノウハウ、経験を同業種において一定期間活用することができない。

(6)類似システムとの比較

類似システムと比較すると、フランチャイズは、加盟者は経営体の独立性を保つシステムとしては、広い範囲で本部からの指導・援助が受けられる一方で、本部からの統制範囲も比較的大きい。また、本部としては、統一イメージを保ちつつ、急速な多店舗展開が可能となっている。

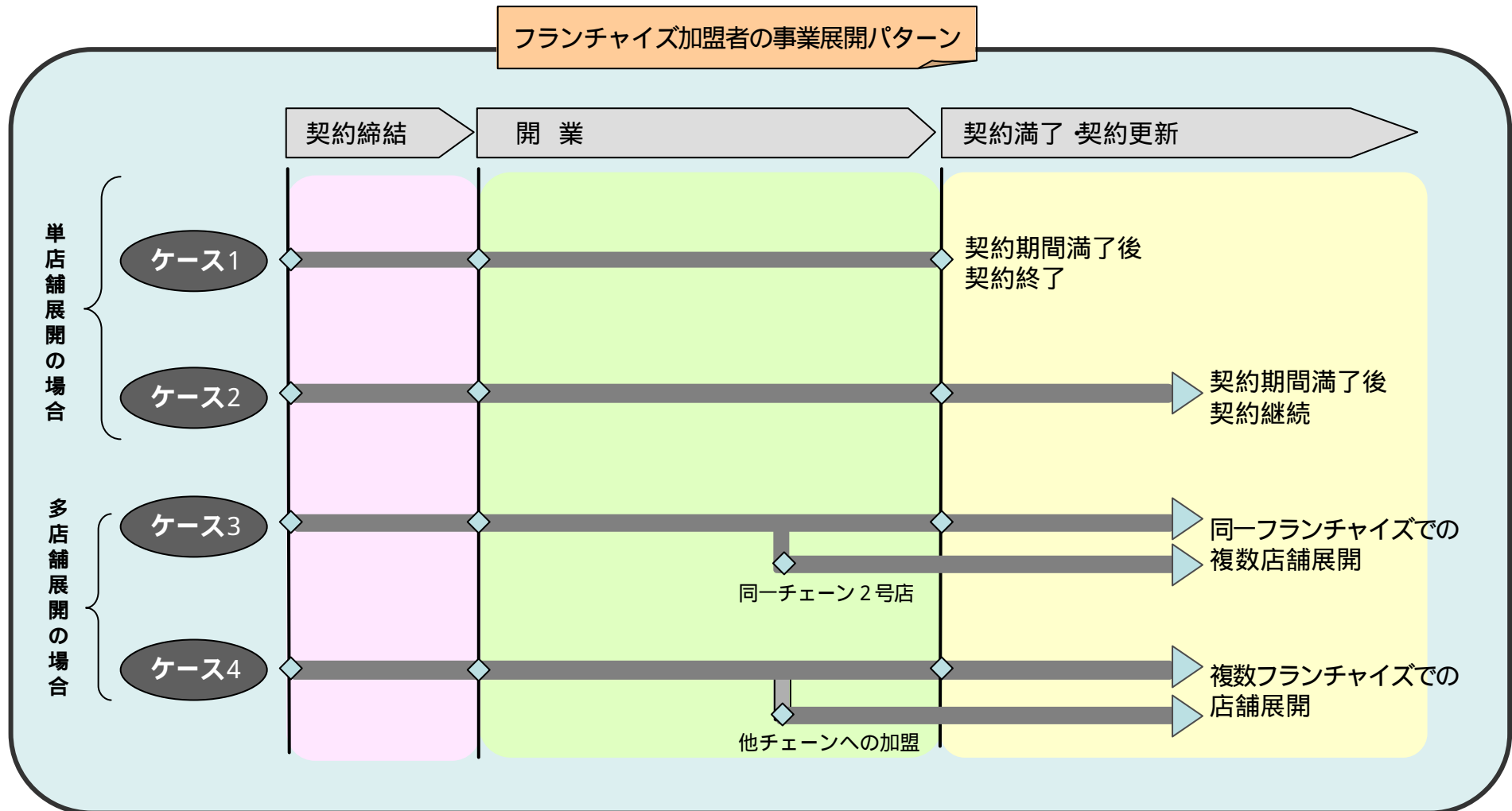
	レギュラー・チェーン	フランチャイズ・チェーン	ボランティア・チェーン	代理店・特約店
主な定義	単一資本で、同一のチェーン名で、統一したイメージで運営している店舗の組織形態	同じブランドを用い、同種の商品又はサービスを販売して事業を行う本部とすべての加盟者が構成する事業上の集団をいう	異なる経営主体同士が結合して、販売機能を多数の店舗において展開すると同時に、情報等を本部に集中化することによって組織の結合を図り、仕入れ・販売等に関する戦略が集中的にプログラム化される仕組みとその運営	特定の事業者との特約によって、その系列下に入り、一定の地域内における独占的な販売権を与えてもらう代わりに、当該事業者のマーケティング戦略に積極的に協力する商店
主な特徴	本部が計画を立て、店舗が運営し、その結果を本部が管理するという計画と運営の分離がみられる	本部のパッケージを使用して加盟者が運営するため、統一性が求められるが、加盟者の経営は本部と別個の経営体であり、経営には自己責任性が高い	意欲的な独立の商業者が結合してチェーン本部を組織し、その支援によって加盟者の繁栄を図り、もって地域社会及び広く世界に貢献することを旨とする同志結合体	チャネルリーダーが商品・サービスを供給するだけでなく、人的指導、物的援助、金融援助などを行う流通専売体
店舗の資本	単一資本	加盟者	加盟者	加盟者
店舗開発	新店舗開発	新店舗開発 既存営業店の加盟	新店舗開発 既存営業店の加盟	既存営業店の系列化
出店速度	出店は限定的	急速な出店が可能	急速出店が可能だが、ある程度限定される	出店は限定的
契約範囲	—	経営全般	経営の一部	主に商品供給
商品供給	本部指示	あっせん又は本部経由	本部仕入れ又は独自仕入れ	主宰が供給
価格	本部指示	主に本部推奨	原則自由	主宰が推奨
本部の指導・援助	必須	必須	一部あり	一部あり
ロイヤルティ	—	あり	原則なし	原則なし
経営責任	本部	加盟者	加盟者	加盟者
営業改廃	本部の意思	本部と加盟者で話し合い 脱退 = 閉店	原則自由	原則自由
本部統制	完全統制	強い	本部により強弱の差がある	強い
本部と店舗の関係	同一（垂直型命令系統）	垂直型の共同組織 （本部の運営及びチェーン事業は独自に行う）	水平型の同志意識 （加盟者が本部の運営及びチェーンの事業に関する意思決定に直接参画）	取引上の水平主義
店舗イメージ	統一イメージ	統一イメージ	統一イメージを志向するが、全てではない	統一イメージはあまりない
チェーン数（H14年）	102	1,061	128	不明
店舗数（H14年）	9,137	218,812	44,633	不明

出所：日本フランチャイズチェーン協会、日本ボランティアチェーン協会等

2. フランチャイズ加盟者の発展形態

(1) フランチャイズ加盟者の事業展開のパターン

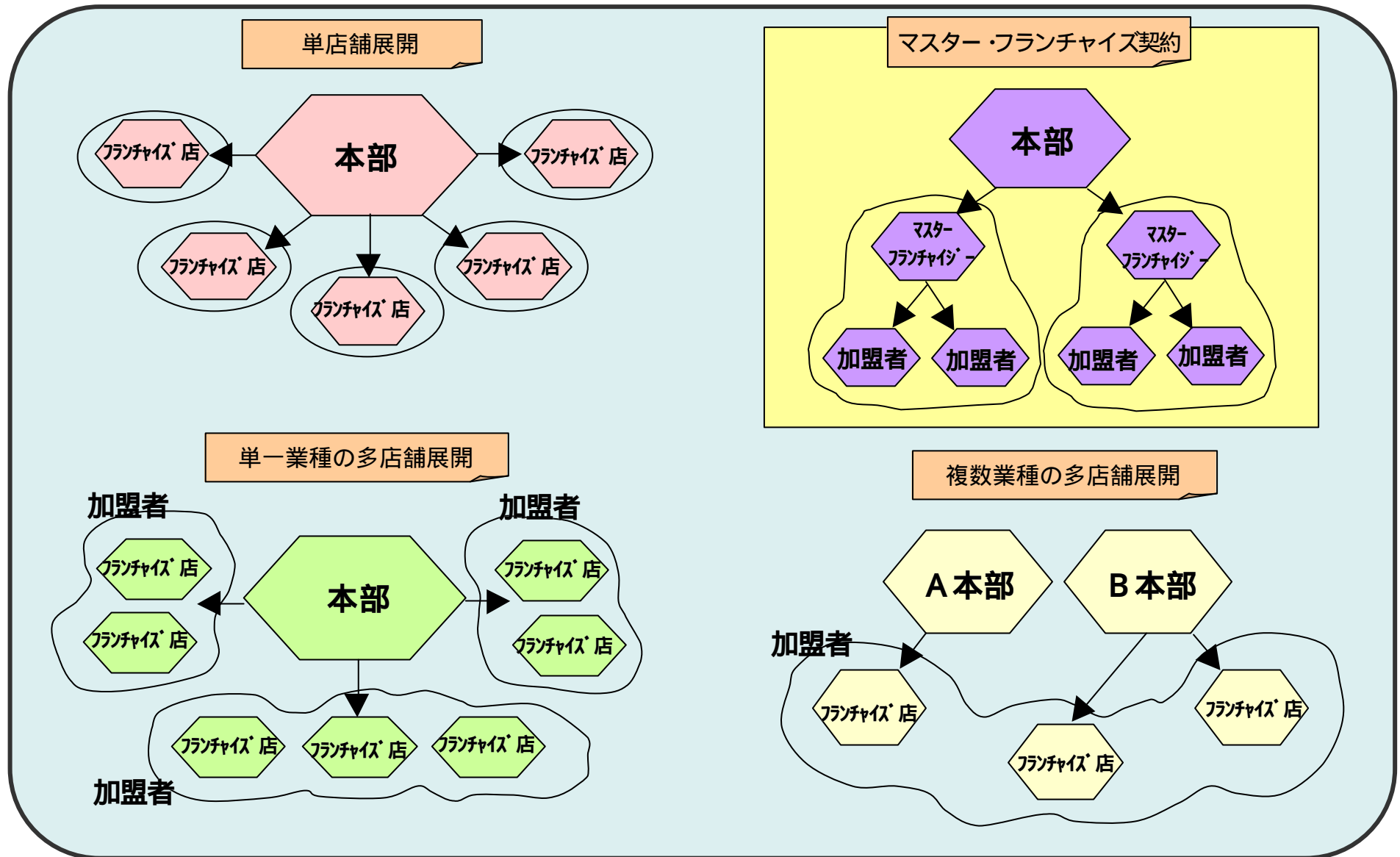
フランチャイズ加盟者の典型的な事業展開のパターンを、単店舗展開の場合と多店舗展開の場合に分けて、契約の締結から時系列に沿って整理すると以下ようになる。



(2) フランチャイズ加盟者の事業展開のパターン

フランチャイズ加盟者の発展形態は、単店舗展開と多店舗展開に大別される。また、後者は、単一業種での多店舗展開と複数業種での多店舗展開に分けられる。

なお、本部とマスター・フランチャイズ契約を結んだ者（マスター・フランチャイジー）が加盟者と契約を結ぶという形態もある。



(3)多店舗展開におけるメリット・デメリット

単店舗展開と比べた場合、単一業種の多店舗展開、複数業種展開は、それぞれ本部、加盟者にとって以下のようなメリット・デメリットが考えられる。

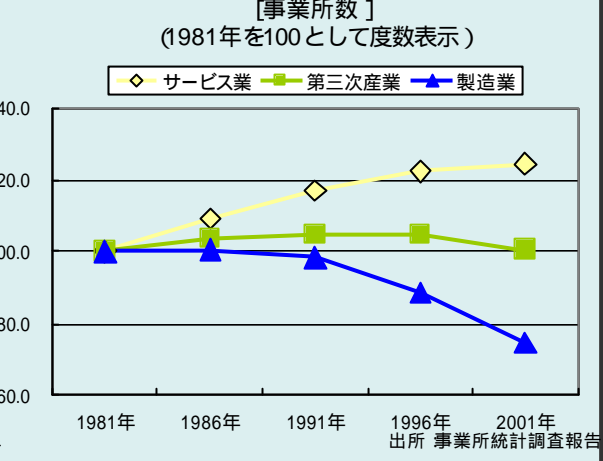
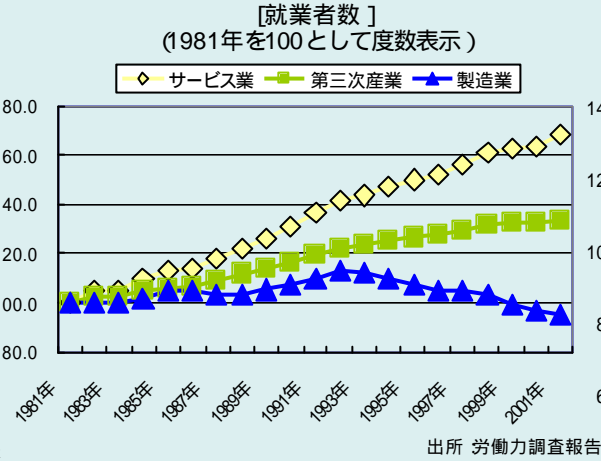
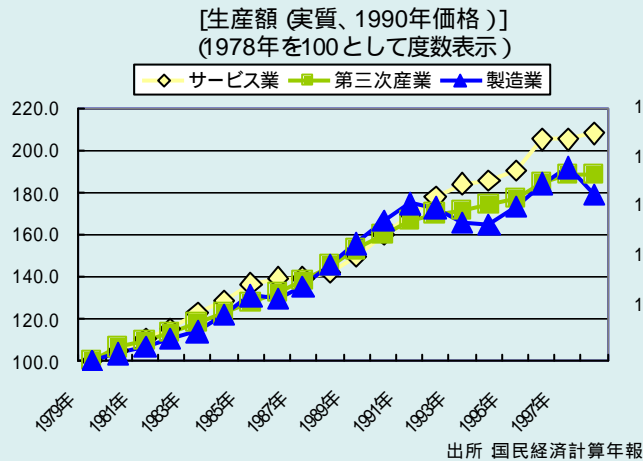
		単一業種多店舗展開	複数業種展開
本部	メリット	加盟者に対する経営指導の必要性が低下する。 加盟者の店舗開発コストが低下する。 経営力、組織力の比較的強い加盟者が潜在的に多く情報の非対称性等によるトラブル等が抑制される。 加盟者の店舗競争力が向上することで他チェーンとの競争に強くなる。	加盟者が作った成功事例(他業種とのシナジー等)を認識することで新たなビジネスモデルや連携形態の可能性が拡大する。 経営力、組織力の比較的強い加盟者が潜在的に多く情報の非対称性等によるトラブル等が抑制される。 加盟者の店舗競争力が向上することで他チェーンとの競争に強くなる。
	デメリット	加盟者の交渉力が向上するため、必要な本部の統制が十分効かなくなる可能性がある。 加盟者に脱退される場合の影響が大きくなる。	加盟者の交渉力が向上するため、必要な本部の統制が十分効かなくなる可能性がある。 加盟者の努力や経営資源が他業種に拡散することで、チェーン全体の価値の低下やシステム全体が崩壊する可能性がある。 他業種の方針との関係で加盟者の独自性が強くなる。
加盟者	メリット	組織力がつき、本部との交渉力が向上する。 地域ドミナントが形成できる(顧客情報・地域ニーズの把握、用地開拓・人員採用で有利)。 単店舗経営よりも、ノウハウ 経験を活用できる範囲が広い。 複数の立地タイプを有している場合、立地環境変化に対してリスクヘッジ効果が得られる。	組織力がつき、本部との交渉力が向上する。 地域ドミナントが形成できる(顧客情報・地域ニーズの把握、用地開拓・人員採用で有利)。 他業種でのノウハウ、経験を相互に広く活用できる。 異業種を組み合わせることによるシナジー(集客力、管理コスト、投資効率等)、ポートフォリオ効果(環境変化にするリスクヘッジ効果)が得られる。 異業種の配置交換により社員のインセンティブを維持 向上できる。
	デメリット	多店舗展開に耐えうる資金力、組織力が必要となる。 各店舗の統括管理コストが増大する。 加盟しているフランチャイズにおいて、業績が不振になったり、不祥事が生じた場合、単店舗展開や複数業種展開の場合と比べてそのマイナスの影響を強く受ける。 本部経由で仕入れを行っている場合、仕入れ量が増加してもコストダウン効果(規模の経済)が得られない。 加盟者の組織管理能力を超える事業展開をした場合に経営全体が杜撰になる可能性がある。	複数チェーン加盟に耐えうる資金力、組織力が必要となる。 各店舗の統括管理コストが増大する(各店舗は異なる本部のシステムで管理されるため、全体の財務状況等の把握が不明確になる)。 社員の教育 管理コストが増大する。 本部が加盟者の兼業を嫌う場合、本部に対するマネジメントが必要となる。 加盟者の組織管理能力を超える事業展開をした場合に経営全体が杜撰になる可能性がある。

3. サービス・フランチャイズの特性

(1) サービス産業におけるフランチャイズの位置付け

サービスは人を直接媒介として提供されるため、質の評価・標準化の困難性を有しており、標準化された同質のサービスを保持しながら多店舗展開を可能とする同システムの健全な発展はサービス業にとって有効である。

サービス経済化の進展



フランチャイズの位置付け

サービスの基本的特性

無形性

質と価格の評価・比較が難しい
質の確保・標準化が難しい

質の標準化が可能

生産即消費性
(貯蔵がきかない)

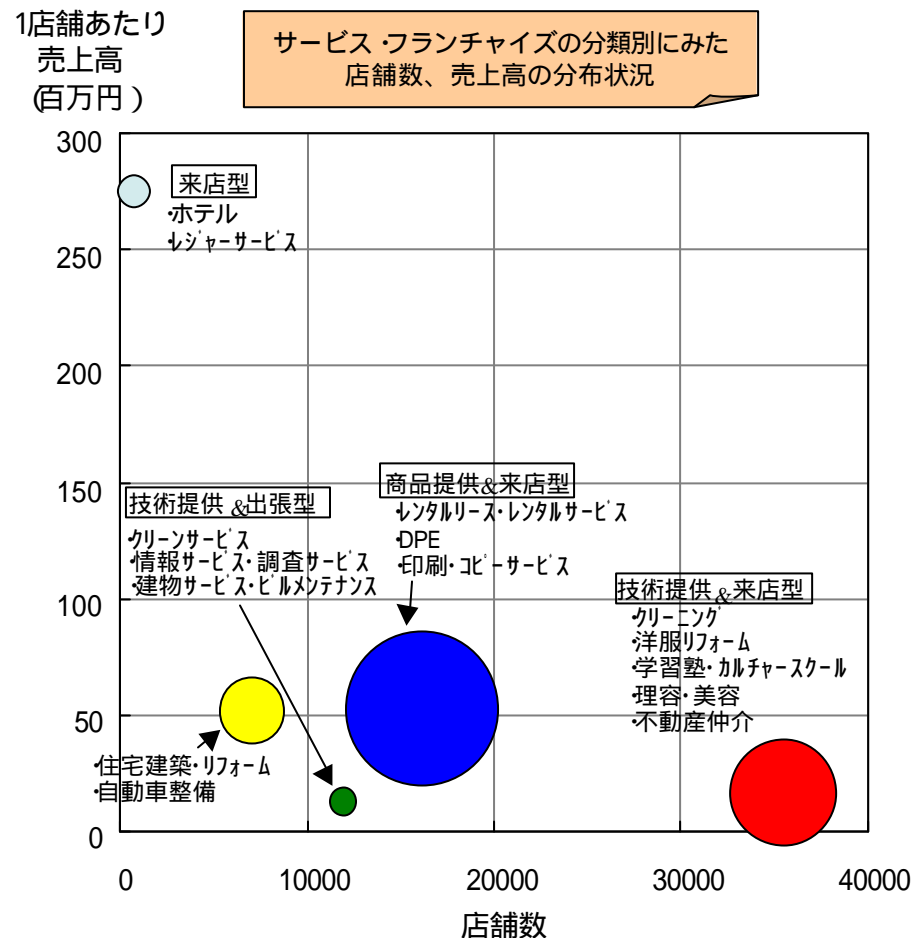
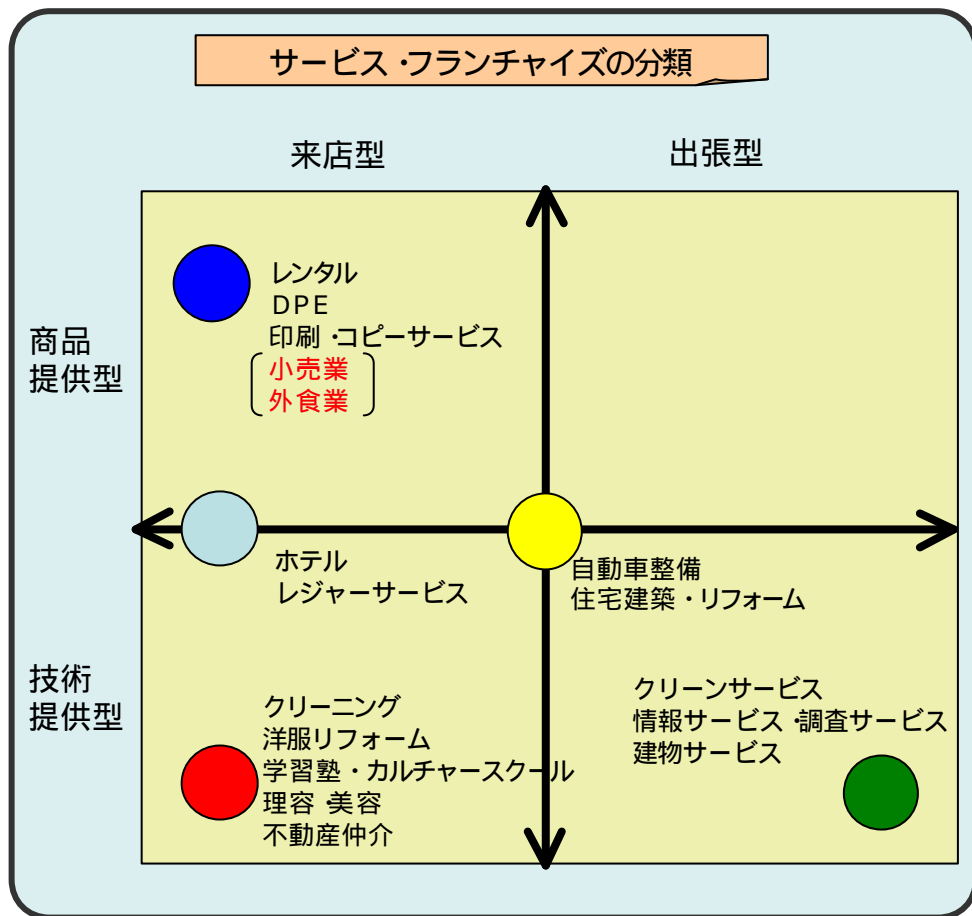
サービスを供給する場所に立地
輸出が容易でない

多店舗展開が容易

フランチャイズ
システム

(2) サービス業フランチャイズの分類

サービス業フランチャイズを、商品提供型 / 技術提供型、来店型 / 出張型という観点で分類すると下図のようになる。
概して、技術提供型は商品提供型よりも1店舗当たりの年間売上高が小さく、出張型は来店型よりも店舗数、年間売上高ともに小さい。



円の大きさは、分類ごとの年間売上高の規模を示す。
全てフランチャイズ店+直営店の数値(2001年度)。

出所:日本フランチャイズチェーン協会「FC統計調査」より三菱総研作成。

(3) サービス業フランチャイズの分類

商品提供型 / 技術提供型、来店型 / 出張型で分類した各業種の特性は以下のとおりと考えられる。商品提供型サービス業は小売業、外食業と近い特性を有するが、技術提供型は様々な異なる特性を有しており、フランチャイズに関する施策ニーズはこれらの特性の違いを考慮しつつ検討する必要がある。

ビジネスの形態	商品提供 & 来店型		技術提供 & 来店型		技術提供 & 出張型
	大規模	中規模	中規模	小規模	小規模
加盟者の設備・在庫投資負担					
代表的な業種	レンタル (レンタカー、CD・ビデオレンタル、その他物品賃貸等)	DPE 印刷・コピーサービス	クリーニングの一部 理容・美容	クリーニング(取次ぎ店) 洋服リフォーム 学習塾・カルチャースクール 不動産仲介	クリーンサービス 情報サービス・調査サービス 建物サービス
主な加盟の形態	法人が新規事業の開拓のために加盟	個人が起業のために加盟 又は同業からの業態転換	個人が起業のために加盟 又は同業からの業態転換	個人が起業のために加盟 又は同業からの業態転換	個人が起業のために加盟 又は同業からの業態転換
本部から加盟者への商品・備品等の供給	あり(商品・備品等)	あり(商品・備品等)	あり(備品等)	一部あり	一部あり
主として本部から提供されるもの	商品供給、商品配送、設備機器、ノウハウ等	商品供給、商品配送、設備機器、ノウハウ等	設備機器、ノウハウ等	ノウハウ等	ノウハウ等
規模の経済の効果	大	大	中	小	小
人的資源の重要性	低い (アルバイトでも対応可)	やや低い	高い (技術をもったスタッフが必要)	高い (技術をもったスタッフが必要)	高い (技術をもったスタッフが必要)
秘密保持義務、競業禁止義務等の必要性	比較的弱い	比較的弱い	普通	強い	強い
本部と加盟者のコミュニケーションの密接度	強い	強い	弱い	弱い	弱い
サービスの質の標準化、客観化	比較的容易	比較的容易	難しい	難しい	難しい
顧客から重視される要素	価格、商品力、立地等	価格、商品力、立地等	サービス内容、立地等	サービス内容、立地等	サービス内容、広告等
本部による加盟者の売上金の管理	容易	容易	比較的難しい	比較的難しい	比較的難しい
ロイヤルティの主な算定方法	売上高等と連動	売上高等と連動	固定	固定	固定
開業資金	大	中	中	中～小	小
粗利率(サービス業内での比較)	低	低	中	中	高
投資回収期間	長い	比較的長い	普通	比較的短い	短い
撤退のしやすさ	撤退しにくい	比較的撤退しにくい	普通	普通	容易

これらの特性はあくまで事務局の仮説であり、データに裏付けられたものではない。これらの実証は今後のヒアリング調査等を通じて行っていく予定。