

## 日本のフランチャイズ支援ビジネスの概況

### 1. 加盟店開発代行

日本でフランチャイズ支援ビジネスと名乗ったのは、ベンチャーリンク社が最初である。

ベンチャーリンク社は日本の加盟店開発代行ビジネスの先駆者であり、幅広くフランチャイズ支援ビジネスを実践した会社である。本稿では、加盟店開発代行を主体として、その他の支援ビジネス（SV代行）にも触れる。過去の話であるが、未だにその傷跡は癒えていない。「ベンチャーリンク商法」という言葉も含めて、ヒストリカルレコードとして記録する。

#### (1) ベンチャーリンク（株）の歴史

小林忠嗣氏（1947年生まれ）は、京都大学工学部を卒業後、島津製作所を経て日本生産技術研究所を設立し、1973年に日本エル・シーエーに改称し、総合コンサルティングファームへの道をスタートした。

1986年に東京都日本橋小伝馬町に(株)ベンチャーリンクを資本金1億円で設立した。平成16年版有価証券報告書が手元にあるので、設立の趣旨を記してみる。

「当社グループは、創業以来「中小企業の活性化こそが日本の自由主義社会の発展に繋がる」という信念の下、全国の中堅中小企業にとって真に役立つ経営情報の提供を志し、金融機関（都市銀行、地方銀行、信用金庫、信用組合、生命保険、損害保険等）を通じて会員となる中小企業を募り、情報提供していくという、他に類のないビジネススタイルで事業を展開してまいりました。

単なる情報提供に止まらず、将来性のあるビジネスを発掘し、フランチャイズ化して中堅中小企業に事業機会を提案する活動を行っております。

数多くの中堅中小企業の経営者がFCビジネスに参加されることによって、様々な経営ノウハウに接し、企業成長を実現するとともに、店舗出店を通じて新たな雇用を創出していくことが日本経済の発展に繋がると信じており、そのための様々な支援を行っていくことを経営の基本方針としております。」（以下略）

（当社の事業活動を通じて、これまでに1,900社以上の企業が当社の支援するFCビジネスに取り組み、3,000店舗以上が世の中に誕生しております。店舗で働くスタッフやアルバイトも正社員換算で20,000人を超えております。）

具体的な活動として会費事業として会員数が10万社を超え、中でも新規事業進出に意欲的な会員組織である「ビジネス・リンク・パートナー（BLP）制度では、従来サービスはもちろん、優良なフランチャイズ情報を優先的に提供していきます。（会費月額5万円）BLP会員は1,600社程度であった。

また、C&I HOLDINGS（ベンチャーリンクより社名変更）のホームページには、次のように記されている。

- 1986年03月 株式会社ベンチャーリンクを設立
- 1991年05月 サンマルクと業務提携
- 1995年03月 株式を店頭公開
- 1995年12月 ガリバーインターナショナルと業務提携
- 1997年01月 タスコシステムと業務提携
- 1997年12月 レインズインターナショナルと業務提携
- 2001年03月 東京証券取引所1部上場
- 2001年12月 株式会社プライム・リンクがナスダックに株式上場
- 2005年07月 アイディーユーと業務提携
- 2010年09月 持ち株会社制に移行。社名を株式会社C&I Holdingsに変更
- 2011年05月 債務超過により、東京証券取引所第2部に指定替え
- 2011年10月 上場廃止（この項は書き加えた）

また、平成16年有価証券報告書に支援本部企業の概要（P8）が記されている。上記の沿革と重なる部分もあるが、参考までに記載する。

| FC本部企業            | ブランド名                |
|-------------------|----------------------|
| (株) シー・シー・ビー      | インプレッセ               |
|                   | セールスプロモーション・コンサルティング |
| (株) FCエデュケーション    | 7つの習慣                |
| (株) 三代目茂蔵         | 三代目 茂蔵               |
| (株) ゴルフパートナー      | ゴルフパートナー             |
| (株) ネクストジャパン      | J J CLUB 100         |
| (株) フジオフードシステム    | まいどおおきに食堂            |
|                   | 神楽坂串家物語              |
|                   | 手作り居酒屋 かつぼうぎ         |
| (株) タスコシステム       | 北前そば高田屋              |
|                   | とり鉄                  |
|                   | 升屋                   |
|                   | 暖中                   |
| (株) レインズインターナショナル | 炭火焼肉酒家 牛角            |
|                   | しゃぶしゃぶ 温野菜           |
|                   | 釜飯と串焼 鳥でん            |
|                   | 土間土間                 |
| アーランドサービス (株)     | かつや                  |
| (株) ワイ・アリーバ       | とりあえず吾平              |
| (株) レストラン・エクスプレス  | 銀のさら                 |

|                       |                 |
|-----------------------|-----------------|
| (株) ふらんす亭             | ふらんす亭           |
|                       | 熱烈拉麵酒彩じゃんけん     |
| (株) ジー・カルチャークリエイター    | 浪速ひとくち餃子 チャオチャオ |
| (株) ベストブライダルインターナショナル | アートグレイス         |
| A n n y G r o u p     | A n n y のお気に入り  |
|                       | 石の癒             |
| (株) エフアンドエフフードサービス    | てんぷら家揚好人 一休     |

サンマルクから業務提携（加盟店開発代行）した会社の数は18社に登り、ブランド数は30に及ぶ。

これは、あくまでも平成16年（2004年度までの実績）であり、株式上場廃止に至るまで、まだ多数の本部と加盟店開発契約を結び加盟店開発を実行していた。

更に、平成16年度有価証券報告書によれば、次の記載も見られる。

① フランチャイズ加盟店契約数

| 業態            | 契約件数（件）  |          |          |          |          |
|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|               | 平成12年5月期 | 平成13年5月期 | 平成14年5月期 | 平成15年5月期 | 平成16年5月期 |
| 外食            | 561      | 861      | 1,766    | 711      | 342      |
| 物販            | 412      | 13       | 88       | 129      | 207      |
| 住宅・建築         | 23       | 54       | 17       | 0        | —        |
| i m p r e s s | —        | 686      | 177      | 176      | 212      |
| その他           | —        | 267      | —        | —        | —        |
| 合計            | 996      | 1,881    | 2,048    | 1,016    | 761      |

② フランチャイズ店舗数

|         |                         | 平成14年5月期 | 平成15年5月期 | 平成16年5月期 |
|---------|-------------------------|----------|----------|----------|
| 期末営業店舗数 |                         | 1,646    | 2,024    | 2,493    |
| 内<br>訳  | 外食                      | 871      | 1,523    | 1,937    |
|         | 物販                      | 201      | 199      | 237      |
|         | 住宅・建築                   | 75       | 1        | —        |
|         | i m p r e s s ・ s p c n | 389      | 290      | 319      |
|         | その他                     | 110      | 12       | —        |

③ 連結経営指標

|           | 第15期       | 第16期       | 第17期       | 第18期       | 第19期        |
|-----------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| 決算年月      | 2000年5月期   | 2001年5月期   | 2002年5月期   | 2003年5月期   | 2004年5月期    |
| 売上高（千円）   | 17,447,965 | 28,267,847 | 46,508,730 | 60,956,834 | 45,824,769  |
| 経常損益（千円）  | 3,335,194  | 6,193,551  | 10,093,658 | △3,479,486 | △3,221,197  |
| 当期純損益（千円） | 1,715,183  | 3,509,529  | 5,274,077  | △6,021,694 | △15,802,404 |

|            |      |      |      |       |        |
|------------|------|------|------|-------|--------|
| 自己資本比率(%)  | 55.5 | 45.6 | 28.1 | 16.6  | 3.0    |
| 自己資本利益率(%) | 24.1 | 33.1 | 34.8 | △43.2 | △307.7 |

平成14年5月期までに契約した店舗数は、(平成12年5月期から計算しても)4925店舗であったが、実際に稼働している店舗は1,646店舗に終わっている。約3,000店舗以上が未開店であることを示している。平成15年5月期までに契約した店舗数は、(平成12年5月期から計算しても)5,941店舗であったが、実際に稼働している店舗数は2042店舗に終わっている。約3,900店舗が未開店であった。平成16年5月期までに契約した店舗数は6,702店舗であった。実際に稼働している店舗数は2,493店舗に終わっている。約4,200店舗が未開店であった。(但し、期中の閉鎖店は計算に入れていない)

平成14年5月期には、売上高465億円、経常利益100億円を出したが、平成15年5月期には、売上高610億円になったが、経常損失は35億円となり、平成16年5月期には、売上高458億円、経常損失32億円、当期純損失158億円となり、その後売上高、利益とも回復することなく、2011年10月には、株価1円で、上場廃止となった。

## (2) ベンチャーリンクのビジネスモデル

ベンチャー・リンクのビジネスモデルは次のようなものであった。

- ① ベンチャー・リンクは約20本部、ブランド数にして40ブランド程度と業務提携を結び、BLP会員を中心に中堅中小企業に加盟店開発を代行した。
- ② 開発代行手数料は加盟金の半額と定め、1995年頃の加盟金の平均額300万円を上回る500万円程度の加盟金にし、その半額250万円を開発手数料として受領した。  
更に、加盟店開発が順調に進むと、(以下牛角の事例による)加盟金を800万円、更に1千万円にまで引き上げて、その半額を手数料として受領した。この手数料収入が先ほどの売上高の大きな構成要素となり、売上高は急進した。
- ③ エリアエントリー契約と称し、あるエリアを店舗が決定する前に加盟希望者に売却し、店舗未定のまま、売上高に計上した。契約店舗数×500万円が1店舗を契約すると、開店前にも関わらずベンチャー・リンクの売上高に計上された。
- ④ エリアエントリー契約の条件は、契約後11ヶ月は有効であり、それを過ぎると無効になるという内容であった。しかし、現実にはすべての契約者に約束通りの無効を迫った訳ではなく、実力のある加盟店希望者(資金力のある加盟店希望者)には、数年の延期を認めていた事例がある。

しかし、不動産バブル終了後とは言え、あるエリアに立地可能な物件が簡単に見つかる訳がない。店舗に適した立地を探すことは困難であり、ベンチャーリンクに対する非難の声が上がり始めたので、2001年(平成13)に、全国の不動産業者を都内のホテルに集め、「物件情報を提供してもらいたい。良い物件であれば、不動産紹介手数料を、名目を変えて2倍まで支払う」とまで述べたそうである。

- ⑤ 開発代行契約を締結すると同時に、当該会社の株式を第三者割当の形で子会社のベンチャー・キャピタル社に引き受けさせ、契約後3~5年後に株式公開をする時に、その株式

を売却して、キャピタルゲインを得るといった商法であった。

⑥更に、東証では所詮、加盟金収入は一時金であり、事業の継続性を求めるようになった。そこで、開発した店舗に対するスーパーバイザー活動を行う契約を定め、自社の社員及びパート社員を用いてS V活動を代行することによりロイヤルティの半額（ロイヤルティは5%に定めていたので、S V代行として2.5%）を契約会社から受領するビジネスモデルに転換し、継続的な収益が上がる方策を模索した。

2003年頃に筆者のS V代行を受ける加盟店の評価を調べた記録がある。それによれば、大森の加盟店は「極めて不満足である。ベンチャーリンクのS Vはまるでオペレーションを知らない。これでは全く役に立たない」と不満をぶちまけた。しかし、大宮の加盟店は「オペレーションの指導が出来ないことは大きな問題では無い。当社ではオペレーションならば、社内の力で十分できる。むしろ、ベンチャーリンクが持っている計数管理能力等が本当に欲しいS V能力である」との回答であった。

### (3) ベンチャーリンクのビジネスモデルの転換

#### ①フランチャイズ本部の設立を意図した

先ほど上げた平成16年版有価証券報告書では、当期純損失176億円を計上する惨憺たる経営内容であり、「対処すべき課題」として、次のように述べている。

「当社は、1999年より、FCビジネスの創出・育成事業に注力してまいりました。これは当社の「中小企業の活性化こそが日本の自由主義社会の発展に繋がる」という経営理念に合致した展開であり、中小企業の活性化策としてフランチャイズシステムが最も有効であるとの考えに基づいたものです。

その考えに基づいて5年間経営をしてまいりました結果、当社の顧客企業並びに中堅中小企業が取り組むに相応しいビジネスの創出や業態開発こそが最重要課題であり、それを実現するためには当社自身がFC本部として展開することが最善の策である、という結論に至りました。

当社の利益成長を実現していくための経営戦略として、以下の3つの方針を掲げております。

- ①当社自らがFC本部を経営する
- ②毎期1業態のスタートに向け経営資源を集中する
- ③持続性のある収益体制の構築

#### ② 大手フランチャイズ本部の離脱

「飲食店経営」2006年3月号に「ベンチャーリンクが描く次世代への展望」という記事がある（黒川孝雄対談）。それは、松本信彦社長に、「非常に有力な外食FC企業を支援してきたが、その後、かなりのFC本部が貴社を離脱している。例えば、レイズインターナショナル、タスコシステム、ふらんす亭、ゼクー、レストランエクस्प्रेस等が挙げられる。これらの本部には、現在加盟店開発や店舗経営指導を続行しているか」

と質問している。

それに対し、松本社長は「各本部の成長段階に応じて、卒業年度を決めていくことにした。現在、当社で加盟店募集をやっているのは、フジフードシステムとアークランドサービスの一部である」「当社では91年にサンマルクの支援を開始してから、通算して3,600店を出店してきている。未出店の3,000店は、その半分以下である。われわれは今回、大きく方針を転換して、自らが本部となり、加盟金をぐっと下げて、しかも事業がスタートしてから加盟金を頂くように全部切り替えた」と説明している。これは自らのビジネスモデルを放棄し、自分自身がFC本部を立ち上げ、加盟金も安くし、かつ加盟金計上も開店後に頂くというものである。

この回答に対し、質問者は次のように述べている。「物件が決まらないうちに支払われるお金は、日本フランチャイズ協会では申込金と定義しており、それを加盟金として売上高に計上することは、すでに30年ほど前に禁止している。もともと加盟金としては大きな金額を徴収されて、それを売上高に計上することについては違和感があると一貫して感じていた」(新版フランチャイズ・ハンドブック455Pに詳しく乗っている)更に、松本社長はFC本部を自社展開すると言いながら、一方でライセンス販売をしたいと述べている。ライセンス販売の具体的内容については、次のようなブランドを上げた。炭火焼の「火の音 水の音」(ひのねみずのね)、イタリアンの「ピソリーノ」「三代目茂蔵」「陳麻屋(ちんまーや)」「カーブス」である。

自社FC本部の設立は「カーブス」のみで、これは100店舗を超える実績を上げた。しかし、ライセンス販売はさほど大きな成果とならず、結局、退勢の挽回はならず、2011年に株式市場から退場することとなり、更に2012年3月12日に東京地裁に民事再生法の適用を申請、保全命令を受けた。負債総額は約52億6,000万円とのことであった。

#### (4) 加盟店開発代行会社の叢生

ベンチャーリンクの一時の成功が、東証一部に押し上げた影響は大きかった。2005年頃より、ベンチャーリンクの出身者、LCAの出身者、ベンチャーリンクの支援した本部の社員が多数、加盟店開発代行会社を起こし、ブームとなった時代があった。しかし、ベンチャーリンクの残した傷跡があまりにも大きく、外食フランチャイズに対する不信感が続出し、いずれの加盟店開発代行会社も業績不振が続き、事業閉鎖をした企業も多い。

#### (5) 現在の加盟店代行会社の状況

FC支援ビジネスを研究したわれわれは、ネットで加盟店開発代行等の文言で、調査したところ、全国で12社がヒットした。驚くべき減少である。その中で3社を選びヒヤリング調査を行った。結果として、比較的良心的な開発代行2社、あまり推薦できない開発代行会社1社となった。

わずか3社で、加盟店開発代行会社の原状を断定することには危険があるが、凡その推定は付くと判断し、次のように状況判断した。

- ① 比較的資本金は小さく、700万円～1億円程度であり、会社が小型化している。  
売上高（年商）が聞き出せたのが2社で、2.5億円～7.4億円で、推定通り小型である。
- ② 開発依頼を受けている本部は10～15本部（過去の実績を含む）で、開発依頼が多いことは推測できる。
- ③ しかし、開発依頼本部は介護、学習塾、美容、レンタカー、シルバー弁当、外食（低額投資）等低額投資のFC本部が圧倒的に多い。  
また、聞き取り調査に対しても「学習塾、デイサービス、保育園等投資額1千万円程度の規模を選好する個人・法人が70%であり、飲食業等投資額の大きいフランチャイズの加盟希望者は激減している」と証言している。
- ④ 開発依頼は多いが、開発代行会社が本部のビジネスモデルを検討して、投下資本回収期間が2年以内でないと引き受けないとする回答もあった。凡そ、サービス業を除いて2年以内に投資金額を回収できるモデルは日本に存在しない。多分、「居抜き物件活用」等の案件のみを引きうける開発代行会社であろうと思われる。
- ⑤ 代行手数料は、加盟金の半額とする代行会社が多い。これはベンチャーリンクが確立したビジネスモデルであろう。中には、毎月の行動費として月間20～30万円を条件にする代行会社もあった。事実7年以上長期にわたり生き残った代行会社は、活動費の支払いを承諾しない本部とは契約しないと断言している。この意見は妥当であると思う。
- ⑥ 1年間の加発店舗数は、ある開発代行会社では年間100店未満と答えた。ベンチャーリンク社の年間最高2000店舗と比較すると、妥当な店舗数であると思う。
- ⑦ 開発代行のみでは、業績が安定しないため、自ら小型のFC本部を経営したり、ライセンス販売をしたりして、経営の安定化を図っているケースもある。  
中には雑誌発行が主体の事業であり、開発代行は仕事の一部に過ぎないとの発言も聞かれ、加盟店開発代行一本で事業を安定的に運営出来ているケースは無かった。
- ⑧ 結論として、加盟店開発代行会社はベンチャーリンクの大失敗以降は、著しく勢力を失い、専業で事業運営している会社は、ネット調査の結果でも1社もなかった。

## 2. フランチャイズ比較サイト

加盟店開発代行業が、ベンチャーリンクの敗退後、著しくFC支援ビジネスとしての存在感を薄めた。これに対して、「フランチャイズ比較サイト」は、現在絶好調である。われわれの調査では、ヤフー、グーグルの検索エンジンで「フランチャイズ」で検索すると上位2ページは、フランチャイズ比較サイト運営会社に占められていると言っても過言ではない。我々の調査では、比較的ヒットが高い11社を調査したが、それ以外にも数十社のフランチャイズ比較サイトがある。

比較サイト運営は、ほぼ東京に集中しており、わずかに京都1社、大坂1社、福岡1社である。ネットの特性から、必ずしも東京に集中する必要はないが、本部が東京に集中している関係から、営業をしたり、情報を的確に把握するために、本社を東京に置いた方が仕事はやり易いのであろう。情報の東京1局集中は、決して好ましいことではないが、ビジネスとしては止むを得ない事かも知れない。

## (1) フランチャイズ比較サイトの費用について

フランチャイズ比較サイトの利用料金は、様々であるが、概ね次のような料金体系を取る会社が多い。

### ① (株) ベーシックの事例

わが国の比較サイトで最もアクセス数の多いサイトである。その利用料金体系は次の通りである。

|            |          |
|------------|----------|
| 初期申込費用     | 100,000円 |
| 月額使用料      | 10,000円  |
| 資料請求1件当たり  | 5,000円   |
| 説明会申込1件当たり | 10,000円  |

### ② (株) 大出版社の事例

|           |         |
|-----------|---------|
| 初期費用      | 30,000円 |
| 月額使用料     | 0円      |
| 資料請求1件当たり | 5,000円  |

概ね、この2社の料金体系が大半であると思われる。若干の初期費用（登録料）と成功報酬1件につき5,000円である。この料金体系は、比較サイトのネット上の順序により、1件5,000円の成功報酬は1部崩れつつある。利用社（フランチャイズ本部）を取材してみると、月額固定型（何件資料請求があっても月額支払額は例えば3万円等）、1件当たり3,000円程度までディスカウントする事例も現れており、必ずしも定価通り徴収できる訳ではない。むしろ、競争激化の結果、1件当たりの成功報酬は低下していると見た方が正しいようである。

## (2) フランチャイズ比較サイトの集客力

### ① (株) ベーシック

フランチャイズという言葉で検索してみると、多数のフランチャイズ比較サイトが上位を占めている。中でも一番を占める(株) ベーシック(フランチャイズ比較.NET)は、検索ワード(「独立」「フランチャイズ」「FC」「起業」等でユーザーの本気度を見極め、それらの検索ワードでは、常に検索エンジンのトップのトップに出現するようにSEO対策を徹底している。そのように検索ユーザーの質を担保した上で、集客の絶対数にもこだわっている。露出度を上げるためのノウハウとして、同一データベースを使用した

複数ブランドの検索サイトを運営している（４種類）。資料請求数だけでなく、その後の契約率の高さを目指している。

③ （株）大出版社

「フランチャイズWEBレポート」は、単に本部情報、加盟情報を記載しているだけでなく、広くフランチャイズ業界について最新ニュースや加盟に際しての注意点やノウハウ的コンテンツの充実に力を入れている。

また、映像資料が多いのも特徴で、特にフランチャイズ本部代表者がチェーンの命運に大きく左右していること、またトラブルの解決やスムーズな運営には本部代表者の果たす役割が大きいと判断してのことである。こういった本部代表者の人間性などは加盟募集要項や概要で表現することは難しいため、積極的に映像資料を提供している。事実、大出版の社長は、フランチャイズ・ショー、日本フランチャイズチェーン協会の集会に出席して、積極的に情報を収集している姿を見ることが多い。

ネットの内容充実に熱心である。

④ ビジネスゲート（株）

ビジネスゲート（株）は加盟店開発代行会社である。しかし、「これからはWEBの時代になる」と考えて、2007年に「探す!!フランチャイズ」を立ち上げ、このWEBを加盟店開発ツールとして活用している。これは、WEBが目的ではなく、加盟店開発代行に必要な「ツール」として利用しているものである。

料金体系も2系列であり、加盟店開発代行を依頼した先には、料金は無料で、開発成果に応じた利用料金を請求するパターンである。（加盟金の半額）

一方、WEB利用のみの本部に対しては 初期費用 3万円、資料請求1件当たり5千円を請求している。

WEB利用は副次的目的であり、あくまでも加盟店開発代行の有力な手段と位置付けている。

**(3) フランチャイズ比較サイトの利用をした本部の意見**

フランチャイズ比較サイトを利用している本部の意見を聞いてみた。但し、データ数が少ないため、今後の研究に俟つ部分が多い。

- ① 資料請求1件当たり5,000円は高すぎる。当社では月額固定料金でお願いしている。メールで資料請求する人は、他社を含めて一括資料請求をするのではないかと思う。WEBサイトからの資料請求者の契約率は、非常に低いように思う。むしろ、本部のホームページから資料請求する場合は、内容をかなり精査しているので、メールの資料請求よりも、電話での問い合わせが多い。電話問い合わせは、来社に繋がり、契約に至るケースはWEBに比較すれば圧倒的に高い。今後は、本部のウェブサイトを充実して、SEO対策を行い、本部のホームページに誘導できるようにしたい。（A社）
- ② メールでの資料請求は、資料請求の7割であり、圧倒的にメールが多い。フランチ

ヤイズWEBに頼らざるを得ない。資料請求があれば、個別に訪問して見込み客に格上げしていく。フランチャイズ比較サイトは、名簿作りの一環であり、比較サイトのみに頼っては、まるで加盟店開発は出来ない。一手段と割り切っている。そう割り切れば、比較サイトは利用し易いツールである。(B社)

- ③ メール請求は約95%を占める。電話請求は5%程度である。ホームページからの資料請求は50%、WEBサイト経由の資料請求は50%の比率である。ホームページ経由の資料請求の方が、成約の確立は高い。WEB経由の資料請求に対しては、直ちに資料を送り、1週間後に電話でフォローするか、訪問して意志を確認する。この手間を省けば、WEBサイトを利用する意味がない。(C社)

#### (4) フランチャイズ比較サイトを利用する本部の特徴

ビジネスゲート(株)の代表者の発言通り、比較サイトの上位5社の利用本部を調べてみたが、比較的投資額の低い(1千万円以下)フランチャイズ本部が多数掲載されている。例えば、高齢者向けの宅配弁当、ラーメン店、うどん店、焼鳥屋、七輪焼肉、コンビニ、学習塾、デイサービス、お宝買取、美容、リラクゼーション等が大半を占めている。

大型フランチャイズ本部は、必ずしも比較サイトを利用していない。但し、バナー広告を利用しているFC本部は、かなりの数になり、概して大型投資が必要な業態である。このバナー広告を、クリックすると当該本部のホームページに飛ぶようになっている。やはり利用社の言葉通り、比較サイトの利用者は、資料を一括請求するタイプが多く、加盟店開発に必ずしも向く訳ではない。従って、大型投資を必要とする本部の比較サイト利用は「名簿獲得」を目的として、比較サイトで加盟店が開発出来るとは思っていないのである。

ある大型投資の飲食フランチャイズ本部の開発担当者に聞いたところ、「フランチャイズ」で検索すると、自社ホームページの順位が低いため、個別業種、例えばコンビニ、焼肉店、100円ショップ、ラーメンという単語とフランチャイズを組み合わせ検索する加盟希望者に向けて、グーグル、ヤフーでリスティング広告を出すと、1回の検索費用が10円程度で済み、かつ一位を占めることも易しいため、個別業態でリスティング広告を出すと効果が高いとの意見であった。

簡略化するならば、投資額の低い業態は、比較サイト、投資額の大きい業態は個別業態でのリスティング広告が一番向いていると言えそうである。

### 3. フランチャイズ専門雑誌社

フランチャイズ専門の雑誌は少ない。FC業界に特化した雑誌(隔月刊)は、断然フランチャイズの評価が高い。読者層は法人が8割(役職別では会長、社長が5割)、男性が8割である。雑誌社では明言していないが、筆者の意見としてはフランチャイジー(それも複数出店社)が一番大きな読者層であり、フランチャイズ本部は仮に全本部が1部ず

つ取っても1200部に過ぎない。ジーならば、何万店とあるので、当然ジー向けの誌面作りに専念すべきであろう。フランジャの読者層は加盟者が大半であり、かつ多店舗化を目指す優良フランチャイジーの読者が多いと推察する。それにしても、裁判の記事が多すぎるように感ずる。フランチャイズはトラブル産業ではない。裁判で争うのはごく一部であり、大半は本部と加盟店の話し合いで解決しているのが実態である。あまり裁判をトップ記事にすることには賛成できない。

アントレ（季刊）はフランチャイズ専門誌と呼ぶよりは起業、独立、脱サラ、開業専門誌と呼ぶべきであり、フランチャイズのことも掲載している程度に理解した方がよい。リクルートの一部門であり、「不安解消型の独立」と特徴を説明している。事例の多さが特徴であろう。アントレフェアを中止していたが、2013年1月より再開した。読者層は次の通り。

年齢：30～40代（6～7割）

性別：男性（8～9割）

職業：会社員（6～7割）営業職が多い。

明らかに、フランジャとは読者層が違う。

## 5. スーパーバイザー代行

スーパーバイザー代行をホームページで明確化しているのは、12社に登る。しかし、現実に調査をしてみると、スーパーバイザー代行を実施している事業社は1社もなかった。これは、スーパーバイザーに対する加盟店の意識が、ロイヤルティの対価と考えているためであると思われる。5年も10年も加盟店指導の対価としてロイヤルティを徴収するだけのフランチャイズパッケージが何社日本にあるだろうか。SV指導の対価としては、筆者はロイヤルティの半額程度と見ている。後の半額は、本部としての業態のブラッシュアップ、新商品開発、システム開発等のフランチャイズ本部自体の魅力作りにあると理解している。オペレーションも満足に出来ない外部のSVに加盟店はついてこないものである。

## 6. フランチャイズ・ショーの開催

### (1) 日経フランチャイズ・ショー

フランチャイズ・ショーは圧倒的に日本経済新聞社が主催する3月の「日経フランチャイズ・ショー」が有力である。3日間の入場者数は約3万人である。参加するフランチャイズ本部は、11年度で114社であり、フードサービス業37社、小売業13社、サービス業64社であり、年々サービス業が増加している。

新規出展社が半数に達するほど入れ替えの激しいショーである。恐らく、出展しても加盟店が1店も獲得できなかったため、次年度の出展をあきらめるのであろう。

3～4年に亘って出展して、初めて加盟店確保に至るものであり、1回の出展で可否を決めるのは、あまりにも短絡的であり過ぎると思う。

## (2) トレードショーオーガナイズ (株)

2006年にラーメン産業展、居酒屋産業展としてスタートしたが、来場者よりサービス産業も見たいとの要望を受けて、2010年から独立開業支援展をスタートさせた。来場者は3万6千人と多いが、飲食業に対する食材、設備備品類、厨房機器売り込みのための来場者が多いのが特徴である。全体としてフードサービスに特化した支援展であることが大きな特徴である。

主催者の意見として、「低額な投資を希望する人が多い」「低価格化で安易に加盟する人が増えている」との指摘は的を得ている。

## 7. 管理・マーケティング業務代行業

フランチャイズ・ビジネスに関連する管理・マーケティング代行の会社12社を選んだ。結果として、NTTデータスミスとか経理代行(税理士)等が多かった。取材した2社について簡単に触れる。

### (1) アテイン (株)

eラーニングの教材作成をメインとする会社であり、大手フランチャイズ本部にeラーニングの教材を納入している実績がある。フランチャイズ・ビジネスは多数のパート・アルバイトを採用するため、それらを短期間に戦力化するツールとしてeラーニングは有力な手法であることを強調していた。特にIPADやスマートフォンで利用できるのも、従来のPCで受講するのと違い、利用範囲が広がり、今後も拡大するビジネスであろう。

### (2) (株) 大日広告

代表者の浅野一郎氏は、外食フランチャイズの加盟店募集方法として、新聞・雑誌広告を利用して、成長期の外食フランチャイズの加盟店募集に大いに貢献した人物であり、今でも外食フランチャイズには大きな力を持っている。日経流通新聞で「花開くフランチャイズ」という全面広告で、外食フランチャイズ本部を募って、比較的low額で広告できる方式を開拓した。

現在は外食産業、流通経済、店舗建築設計分野の業界誌に特化した総合広告代理業を営んでいる。フランチャイズ関連事業は20%程度と答えており、日本の外食のフランチャイズの成長の鈍化を気にしている。

## 8. 店舗管理

フランチャイズ・ショーに参加する店舗建設関連の事業をまとめて調べてみた。これらの会社は、必ずしもフランチャイズにこだわっている訳ではなく、たまたまフランチャイズ企業と自社の事業がマッチしたものである。7社をピックアップして、2社を取材した。

### (1) (株) テスコ

元来すかいらーくグループの建築内装業社であったが、2008年に乃村工藝社の完全子会社となり、商空間作りの専門集団として、「価値ある商空間の創造」をテーマにしている。現在は建築内装業、メンテナンスサービス、環境管理事業と事業領域を広げている。

## (2) 棚橋工業 (株)

主として店舗用什器、販促什器の製造販売をしている会社である。コンビニエンスストアの什器類の製造販売が多く、フランチャイズの占める比率は50%である。日本のコンビニの売上を影で支える企業である。

## 9. ミステリーショッパー

(店舗に顔を知られていない) 調査員が、店舗(直営店、加盟店を問わない)を訪問して買上げたり、食事をしたりして、店舗のサービス、商品の品質、清潔さ等を所定のチェックシートで調査をして、点数化して本部に報告するサービスである。アメリカでは古くから行われており、近年日本でも採用するチェーンが増加している。

店舗のチェックそのものが目的ではなく、MSを利用して、店舗のサービスや商品の質を上げて、お客様満足度を高める仕組みである。16社のうち、3社を聞き取り調査した。

### (1) (株) MS&Consulting

日本LCA(株)より分離独立した会社である。ミステリーショッピングリサーチをきっかけとして、顧客ロイヤルティを高めるための現場改善につなげることを支援する会社である。勿論、フランチャイズ企業に限定するものではなく、直営のチェーンも多い。

### (2) マーケティング クリエイティブ (株)

1978年の設立であり、古い歴史を持つ会社である。設立当初よりファストフードチェーンの全店調査を毎月実施し、その後拡充した調査員組織をもとに、ガソリンスタンドや金融機関の調査等を手掛けてきた。07年にWebサイト「ミステリーショッパー.NET」を立ち上げた。「早く」「正確に」「低コスト」でしかも「誠実に」をモットーとしている。

### (3) (株) ギャップマスター・ジャパン

ITを活用して、クライアントのニーズに合った評価項目の設計を丁寧に行い、システムとして構築する。これにより、評価結果を短期間で分析し、5日以内に改善可能な現場レポートを送信する。大手チェーンを手掛けている。

## 10. アメリカフランチャイズ業界の現況

アメリカのフランチャイズ業界では、支援ビジネスが非常に利用されているとの話を聞く機会が多い。

たまたま、2006年5月に「フランチャイズ・バイブルー先進アメリカFCビジネスの心髄」という訳本が、ダイヤモンド社より刊行された。筆者はアーウィン・J・コイブ

氏である。筆者の略歴は「弁護士、この45年間、フランチャイズ法、フランチャイズ・コンサルティング、商法、一般会社法の分野に従事」とある。

この訳書の「あとがき」に在米の藤田一郎氏が「最新のトレンド」を書いている。

| (1) アメリカのフランチャイザーの経営事情 |           | (1ドル80円換算)  |
|------------------------|-----------|-------------|
| ① 年間平均売上高 (加盟金+ロイヤルティ) | 3,940万ドル  | (315,200万円) |
| ② 平均本部スタッフ             | 7名        |             |
| ③ スタッフ1人当たり売上高         | 25万7098ドル | (2,057万円)   |
| ④ スタッフ1人当たり年間給与        | 7万3500ドル  | (588万円)     |
| ⑤ 平均加盟者数               | 152軒      |             |
| ⑥ 平均加盟金                | 2万5千ドル    | (200万円)     |
| ⑦ 平均ロイヤルティ             | 5%        | (4%から6%)    |
| ⑧ 広告負担費                | 総売上高の1%   |             |

## (2) フランチャイズ・ブローカーへの依存

藤田氏は次のように述べている。

「いわゆる本部スタッフによる加盟希望者開拓、拡大の方法には自社スタッフへの依存度は低く抑えて、アメリカ国内に数多く存在するフランチャイズ専門仲介・販売会社（フランチャイズ・ブローカー）を最大限に活用する傾向が、この数年間一段とたかまってきていることにある。

煩雑な関連法に適応したフランチャイズ契約締結関与やフランチャイズ・ビジネスモデルの多彩な開発に伴い、加盟希望者のニーズに見合ったフランチャイズ本部の仲介・斡旋（販売）を一手に引き受けるもの。

大手のフランチャイズ・ブローカーのなかには50以上のフランチャイズ本部から委託されて、年間1000軒の加盟者数を“販売”している実績を有するところも出てきた。

ある意味でのフランチャイズ・ビジネスの専門化・分担化現象とも言えるが、フランチャイズ・ブローカーの存在には、より一層注視していきたいと思う」

2005、6年頃のアメリカのフランチャイズ本部の実態が明らかにされたが、残念なことにデータの出所が明らかでない。

### 藤田一郎氏略歴

1948年東京生まれ。1990年アメリカ市民権取得、在ロスアンゼルス。上智大学国際学部、南カリフォルニア大学国際関係部卒。現 **I international. Inc** CEO  
アメリカFC、ライセンスビジネスを日本企業に仲介する専門コンサルタントとして、20年間の経験を有する。

## (3) 今後の課題

アメリカのフランチャイズ支援ビジネス（フランチャイズ・ブローカー等）の調査が必要であり、取りあえず文献調査を行いたい。