

# フランチャイズ・システムにおける創業機能

— 経営力創成と起業機能 —

## Entrepreneurial functions in Franchising

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 小畠 正稔

### 要旨

サービス経済化の進展や職歴の中断が日常化する中で、経済産業構造改革の担い手として起業家・創業者の役割が重要視され、その中でもフランチャイズ・システムの持つ創業機能が注目を集めている。しかしわが国においては、起業家（創業者）といえ、高い志と資質を備えた起業家像が一般的であり、非自発的な起業家はその範疇に入ることはほとんどない。この成功した起業家像は、非自発的開業・起業が増加する中ではもはや起業家を正確に表したのではなく、起業家を目指す人々に開業・起業を躊躇させ、フランチャイズ・システムの創業機能の発揮をはじめとして開業・起業の障害にすらなっている。

本稿は独立型の起業家（創業者・開業者）との比較などから、フランチャイズの創業機能とフランチャイズ創業者が持つ特徴を明らかにすると共に、フランチャイズ起業を活発にするためには、積極的な情報開示を通してフランチャイズ・システムの透明化を促進することが必要であることを示したものである。

キーワード フランチャイズ・システム (Franchise System: Franchising)、起業家 (Entrepreneur)、創業機能 (Entrepreneurial function)、起業家社会 (Entrepreneurial Society)、非自発的起業家 (involuntary entrepreneur)

### Abstract

Generally, Japanese consider that a typical entrepreneur is an active and excellent human being, and he or she has an ambition and competences. Therefore, the involuntary one was never in the entrepreneur's category for a long time. However, it does not express a entrepreneur precisely any more, and it has made to obstructed foundations.

The purpose of this paper is that explains the characteristics of the franchise entrepreneur by comparing with a general entrepreneur. And I propose the need of a new support policy to promote entrepreneurial society based on a transparent and fair franchise system.

### 1. フランチャイズ起業を検討する必要性と意義

上場企業の倒産が相次ぐ中<sup>1</sup>、大企業の若手社員は自分の定年まで会社が存続することに確信が持たなくなっており、被雇用者の意識段階では終身雇用制度は既に幻想となりつつある<sup>2</sup>。しかも非正規雇用者(非正規の職員・従業員(パート・アルバイト、派遣社員など))

の増加は、わが国の雇用形態を変えつつあり、非正規雇用者数は平成20年7～9月期では1,779万人、全雇用者に占める割合も34.5%まで増加した（総務庁「労働力調査」長期時系列データ、「参考表9 雇用形態別雇用者数」）。

この中で職歴の中断(the break of career path)の増加、経済のサービス化や ICT (Information and Communication Technology) の進展による経済産業構造の変化への対応の一つとして、新規開業の促進やベンチャー支援の必要性が強調され、事業継続の可能性が高く、投資回収可能リスクをかなり抑えることができる創業(独立・開業)機会としてフランチャイズ・システム(フランチャイジング)が注目を集めている。

新規開業の促進の必要性が声高に叫ばれ、成長力の高いベンチャー企業に経済構造改革の原動力を求めながらも、他方で「創業・ベンチャー＝リスクの高いビジネス(ハイリスク＝ハイリターン)」、「起業家＝リスク愛好家」、「創業者(起業家)の資質(entrepreneurial personality)＝高いビジョンと高い行動力(清成(1997) pp.256-258)」という創業者像によって、人々は開業や創業にたじろぎ、結果として低開業率が続いている<sup>3</sup>。

また創業・開業リスクに対する検証も、一般的な創業とベンチャー創業に分けて高低が論じられることも、また創業者自身のリスク認識も十分に検証されることなく、これらのイメージだけが一人歩きしている。

さらに創業・開業に対して忘れられているのが、企業の倒産やリストラによって職を失った人々に対する雇用機会(就業機会)としての視点であり、創業・開業に対して十分な知識も経験も持たない人々の視点である。この非自発的創業者(involutionary entrepreneur)に対しても、やはりリスクや創業者資質が別個に検討されることもほとんどなかった。これらの人々を含めた創業・開業に対する問題解決の一つが創業機会としてのフランチャイジングである。

本稿の目的は、独立型の起業家(創業者)との比較などから、フランチャイジングの創業機能とフランチャイズ創業者についてまとめ、フランチャイズ起業を活発にするためには、積極的な情報開示を通してフランチャイズ・システムの透明化を促進することが必要であることを示し、「経営力の創成研究」にフランチャイジングを活用した経営力創成の視点を提供することにある。

## 2. 起業家(創業・開業者)概念の変質

起業家の特質は一般的に「成功した起業家の特質」として示されてきた。すなわち「新しい事業を創造しようとするからには、普通の人にはない企業家に備わっている特徴的な資質がある」、「使命感、ビジョン、情熱、独立志向、目的意識、不確実性に対する許容力、忍耐力、自負心、販売外向の手腕、自制心などが資質として備わっている人」(森下、2003、p.49)とされてきた。起業家はリスクを引き受ける人、シュンペーターのいう革新者、新結合を実行する人などさまざまな定義があり、起業家イメージが統一されているとは言わないが、いずれも積極的に人生を切り開く革新者、開拓者、行動者、リスクテイカーなどとして定着してきた。それゆえ非自発的創業者やリストラ型創業者(unemployment entrepreneur)に対して、「にせの起業家(pseudo entrepreneur)」という表現すら使われてきたのである(Gavron et.(1998) 邦訳 pp.2-5)。しかし、プロトタイプ的な起業家イ

メージは一面で真実を捉えているが、既に起業家を正確に表現したものではなくなっている。しかもこのような特殊な才能を持った人物というイメージは起業、創業を躊躇させることはあっても、起業家（企業家）を目指す人々の後押しをするものではない。

国民生活金融公庫総合研究所の「新規開業実態調査」<sup>4</sup>からわが国の起業家（創業者・開業者）の特徴を見ると、自らの意思で創業を選ぶ起業家が大半を占めているものの、起業や創業に十分な知識を持たないまま、自分の意思に反して開業・創業する非自発的起業家も20%弱を占めている（図表1）。

開業者を開業直前の仕事の離職理由によって類型化すると、自発的に離職し、自らの意思で開業した「自発型」、定年を機会にした「定年型」、解雇、勤務先の倒産・廃業、事業部門の分離、縮小・撤退に伴う退職による「リストラ型」に分けられる<sup>5</sup>。この中で「自立型」は全体の74.1%に留まり、「リストラ型」も14.9%を占めている。特に50歳代では「リストラ型」の比率が20.9%と他の年代に比べて高く、また「リストラ型」の離職—開業の70%弱が40・50歳代に集中している。

さらに類型毎に開業に踏み切ったきっかけを見てみると、「独立に必要な技術・知識の習得」、「事業アイデア」、「開業に必要な免許・資格」、さらに「友人・知人・取引先のすすめ」という「積極的開業要因」による開業者は、「自発型」57.7%、「定年型」46.2%、「リストラ型」41.5%となっている。しかし「自発型」における二番目の要因をみると「勤務先の不安や不満」も21.6%あり、複雑な要因が混ざり合って開業という結果を生み出していることが分かる。これは定年型でも、同様であり、あくまで「定年型」とは契機となった重要な要因が「定年」であり、「リストラ型」とはリストラが主な要因であるに留まる。

一方、創業動機の推移（図表4）を見てみると、「自分の裁量で仕事をしたい」や「年齢に関係なく働きたい」が1998年調査に比べて大幅に増加し、逆に「自己実現を図る」や「アイデアの事業化」が減少しており、創業動機にも変化がみられる。また「年齢に関係なく働きたい」「時間的・精神的余裕」を創業動機にあげるライフスタイル企業家（lifestyle entrepreneur）や企業の倒産やリストラによって職を失った人々に対する雇用機会（就業機会）としての非自発的開業（自営）が増加しており、これらの創業者を含めて創業者のリスクや創業者資質を検討しなくてはならない。このように「創業者・開業者」＝「成功した起業家」から導き出されたプロトタイプ的な起業家は限定的に捉えなくてはならない。

図表1 離職時年齢と離職理由

	自らの意思による退職	定年退職	リストラ計	解雇	勤務先の倒産・廃業に伴う退職	事業部門の分離・縮小・撤退に伴う退職	その他	無回答	計
20歳代	83.5%	0.0%	9.1%	0.6%	5.7%	2.8%	3.4%	4.0%	100%
30歳代	85.6%	0.0%	8.8%	1.6%	3.6%	3.6%	4.1%	1.6%	100%
40歳代	73.4%	0.0%	18.0%	2.6%	9.3%	6.1%	5.6%	3.0%	100%
50歳代	65.8%	1.7%	20.9%	2.5%	7.2%	11.2%	6.0%	5.6%	100%
60歳代	33.6%	38.8%	17.2%	1.7%	9.5%	6.0%	4.3%	6.0%	100%
合計	74.1%	2.7%	14.9%	2.0%	6.6%	6.2%	4.9%	3.4%	100%

図表2 離職型と開業の契機

	友人や知人から勧められた	取引先から勧められた	事業のアイデアやビジネスチャンスが見つかった	開業に必要な免許、資格などを取得した	独立に必要な技術・知識・ノウハウを習得できた	勤務先に対する不安や不満があった	勤務先の倒産や業績悪化、人員整理があった
自発型	8.3%	3.4%	12.5%	5.6%	27.8%	21.6%	2.5%
定年型	12.8%	10.3%	5.1%	5.1%	12.8%	2.6%	0.0%
リストラ型	9.8%	12.2%	4.1%	3.7%	11.8%	4.9%	38.6%
その他	8.0%	4.0%	22.0%	6.0%	22.0%	10.0%	2.0%
無回答	5.9%	2.0%	5.9%	7.8%	11.8%	0.0%	2.0%
	8.5%	4.8%	11.2%	5.4%	24.5%	17.7%	7.7%
	経営上のパートナーが現れた	家庭の事情があった	定年退職した	資金面の支援者が現れた	その他	無回答	
自発型	5.2%	4.0%	0.2%	1.7%	4.6%	2.6%	100.0%
定年型	7.7%	5.1%	30.8%	0.0%	2.6%	5.1%	100.0%
リストラ型	4.1%	3.7%	0.0%	1.6%	3.3%	2.4%	100.0%
その他	6.0%	2.0%	0.0%	2.0%	12.0%	4.0%	100.0%
無回答	2.0%	0.0%	0.0%	2.0%	3.9%	56.9%	100.0%
	5.0%	3.8%	0.8%	1.7%	4.6%	4.3%	100.0%

図表3 離職分類と開業動機

	自発型	定年型	リストラ型	解雇	勤務先の倒産・廃業に伴う退職	事業部門の分離・縮小・撤退に伴う退職	合計
収入を増やしたかった	10.5%	5.1%	4.8%	3.1%	4.4%	6.9%	10.0%
自由に仕事がしたかった	19.9%	17.9%	11.9%	12.5%	14.2%	8.9%	17.9%
事業経営という仕事に興味があった	12.3%	10.3%	10.6%	9.4%	11.5%	10.9%	12.2%
自分の技術やアイデアを事業化したかった	10.3%	5.1%	4.8%	3.1%	5.3%	5.9%	9.3%
仕事の経験・知識や資格を生かしたかった	26.1%	33.3%	43.7%	46.9%	41.6%	42.6%	27.8%
趣味や特技を生かしたかった	1.3%	5.1%	1.0%	0.0%	0.9%	2.0%	1.4%
社会の役に立つ仕事がしたかった	3.9%	7.7%	4.0%	6.3%	2.7%	3.0%	4.0%
年齢や性別に関係なく仕事がしたかった	2.5%	2.6%	3.6%	6.3%	2.7%	2.0%	2.6%
時間や気持ちにゆとりが欲しかった	3.2%	2.6%	0.3%	0.0%	0.0%	1.0%	2.6%
適当な勤め先がなかった	1.3%	2.6%	9.2%	12.5%	7.1%	7.9%	2.3%
その他	3.0%	7.7%	3.8%	0.0%	5.3%	5.9%	3.4%
無回答	5.7%	0.0%	2.5%	0.0%	4.4%	3.0%	6.6%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

図表4 創業動機の推移

	2006年調査	2001年調査	1998年調査
自分の裁量で仕事がしたい	49.3	44.2	22.6
仕事を通じて自己実現を図るため	35.5	39.6	47.3
年齢に関係なく働くことができるから	30.9	17.3	9.8
専門的な技術・知識を活かしたかったから	30.1	32.4	36.3
より高い所得を得るため	25.6	20.9	21.6
社会に貢献したいから	22.4	30.8	21.0
アイデアを事業化するため	13.3	19.7	21.3
以前の勤務先の見通しが暗かったから	11.6	18.7	11.8
時間的・精神的ゆとりを得るため	9.8	7.2	3.7

### 3. フランチャイジング起業家の特徴

起業（創業）に際して、フランチャイジングは重要な選択肢の一つになっている。しか

しフランチャイジング起業家には独立型起業家の特徴とは明らかに違う特徴が強調されており、これをまず検証する。

バイグレイブ (William D. Bygrave, 1996, 邦訳, p.247) は起業形態としてフランチャイジングを選ぶ起業家について「自分の性格やマネジメントスタイルが、フランチャイザーや他のフランチャイジーとのビジネスの中で、業務上の決定権を共有するのに順応できるもの」と述べ、同様にボロイアン (Boroian Donald.D. & Patrick J. Boroian) もフランチャイザーとフランチャイジーの関係について「相互に利害を抱えるパートナー、共通目標の達成に向けての協調 (邦訳, p.5)」を強調し、フランチャイジーの性格と業務的特徴について「一般的に、腕の良いフランチャイジーというのはルールに対して従順である。彼らを音楽家にたとえるならば、楽譜を与えられると抜群の演奏を披露するタイプのミュージシャンということになる。(中略) 彼らの得意とする分野が物事の遂行や推進にあるということだけであって、何かを生み出したり、飛躍させたりすることではないというだけにすぎない」と述べている。すなわち「フランチャイジーは法的に独立しているとはいえ、フランチャイザーによって設定され要求される詳細な運営規準に従わなくてはならない (Dicke(1992,p.7))」のである。このようにフランチャイジーは業務上の決定権の共有への順応と引き替えに独立性を手放し、成功率の高いビジネスを購入することから、フランチャイジング起業は、基本的に低リスクを前提に成立する。

ここではまず、独立型起業家とフランチャイズを購入して創業するフランチャイズ起業家との間のリスクに対する意識の違いについて検証する。

開業リスクの認識について、リスクと成長可能性についてみると、「開業リスクを低い」と認識している起業家はフランチャイジング加盟で58.6%、非加盟で54.2%と加盟の方が低リスクと認識して開業しているが、「リスクは高いが、成長可能性も高い」とする項目では差が無く、「フランチャイジング＝開業リスクの低さ」のみを認識しているとは言えない (図表5)。次にリスク認識度とフランチャイズ加盟理由 (図表6) をみると、「事業内容の魅力」と「ブランド力」の2つの要因が加盟の大きな理由となっている。この中で「成長可能性が高い」は事業内容の魅力として認識され、成長可能性が高くなるにしたがってリスクの受容度も高くなっている。また加盟理由としての「ブランドの利用」については、高リスク・高成長可能性という「急成長事業」と低リスク・低成長可能性という「安定的な事業」の両面で見られる。

また「小資金で開業できるから」という理由では、小資金ゆえに、「高リスク・低成長

図表5 開業リスクの認識度 (フランチャイズ加盟、非加盟)

	加盟	非加盟	無回答	合計
リスクは高いが、成長可能性も高い	28.3%	28.3%	27.3%	28.2%
リスクは低く、成長可能性は高い	37.5%	33.0%	30.3%	33.1%
リスクは高く、成長可能性は低い	2.6%	4.8%	5.3%	4.7%
リスクは低いが、成長可能性も低い	21.1%	21.2%	23.5%	21.3%
いずれにも該当しない	7.2%	8.5%	11.4%	8.6%
無回答	3.3%	4.2%	2.3%	4.1%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%



可能性」において高くなっており、小資金事業ゆえに妥協しなくてはならない事業として認識されている。また「高リスク・高成長可能性」および「低リスク・低成長可能性」と認識されている事業におけるリスク意識には加盟と非加盟の差はない。

基本的に開業対象になりにくい事業である「高リスク・成長可能性が低い」にも5%程度の回答があるが、加盟は非加盟に比べ比率が低いことは、フランチャイジングはリスク低減効果を持つという創業者の意識を裏付けている。

次に開業年齢とリスク度合（図表7）を見てみると、年齢の低い方が「成長可能性の高さ」を重視し、年齢が高くなるにしたがって、「低リスク、安定成長」とリスクヘッジしていることが分かる。「リスクは高いが、成長可能性が高い」という高リスク事業は30歳

図表6 リスク認識度とフランチャイズ加盟理由

	高リスク、高成長	低リスク、高成長	高リスク、低成長	低リスク、低成長
事業内容が魅力だったから	27.9%	24.6%	25.0%	21.9%
ノウハウがマニュアル化されているから	7.0%	7.0%	0.0%	6.3%
技術やノウハウを習得しやすいから	11.6%	8.8%	0.0%	9.4%
仕入や商品開発は本部に任せられるか	2.3%	3.5%	0.0%	6.3%
経営に関する指導を受けられるから	4.7%	7.0%	0.0%	0.0%
少資金で開業できるから	2.3%	12.3%	25.0%	18.8%
フランチャイズ・チェーンのブランドを利用できるから	27.9%	22.8%	25.0%	28.1%
その他	7.0%	1.8%	0.0%	0.0%
無回答	9.3%	12.3%	25.0%	9.4%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

表7 年齢別・リスク認識度

開業リスク	20代	30	40	50	60	
リスクは高いが、成長可能性も高い	30.2%	32.3%	28.5%	24.3%	18.6%	28.2%
リスクは低く、成長可能性は高い	35.5%	32.5%	33.2%	32.6%	34.2%	33.1%
リスクは高く、成長可能性は低い	3.3%	4.6%	5.2%	4.9%	5.0%	4.7%
リスクは低いが、成長可能性も低い	17.6%	18.7%	20.8%	24.0%	31.7%	21.3%
いずれにも該当しない	10.2%	9.3%	7.3%	9.2%	5.6%	8.6%
無回答	3.3%	2.7%	4.9%	5.0%	5.0%	4.1%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

図表8 退職理由別・リスク認識度

		自立型	定年型	リストラ型	解雇	勤務先倒	事業部門	合計
加盟	高リスク、高成長	24.4%	100.0%	22.2%	0.0%	20.0%	20.0%	26.7%
	低リスク、高成長	46.5%	0.0%	22.2%	0.0%	30.0%	30.0%	39.2%
	高リスク、高成長	2.3%	0.0%	5.6%	0.0%	10.0%	10.0%	2.5%
	低リスク、低成長	20.9%	0.0%	33.3%	100.0%	20.0%	20.0%	22.5%
	該当なし	5.8%	0.0%	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	7.5%
	無回答	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	20.0%	20.0%	1.7%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
非加盟	高リスク、高成長	29.2%	24.5%	26.4%	24.3%	24.4%	29.4%	29.0%
	低リスク、高成長	32.9%	19.8%	31.7%	27.0%	36.1%	28.4%	32.6%
	高リスク、高成長	4.8%	0.0%	5.7%	5.4%	5.9%	5.5%	4.9%
	低リスク、低成長	21.6%	17.4%	21.5%	29.7%	20.2%	20.2%	21.5%
	該当なし	8.3%	4.7%	8.7%	8.1%	7.6%	10.1%	8.4%
	無回答	3.2%	1.2%	6.0%	5.4%	5.9%	6.4%	3.7%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

代においてもっとも高く、それ以降年齢が高くなるにしたがって小さくなる。このことからリスクをとっても大きな成長機会を探るのは30歳代であり、40歳代以降は低リスクを志向する傾向にある。これは年齢が高くなると、特に50代以上ではやり直しができないこと、30歳代では高校生以上の子供がいる家庭はほとんどないが、40歳代では44%と教育費の負担、家族への責任意識が原因として考えられる。

さらに退職理由別・リスク認識度（図表8）をみると、自立型では高成長可能性の認識がフランチャイズへの加盟、非加盟にかかわらず強いのにに対し、リストラ型・フランチャイズ非加盟では高成長可能性への志向が強く、フランチャイズ加盟では低リスク・低成長の安全志向が強くなっている。このことからフランチャイズを起業手段として選択する場合には、退職理由が事業選択の重要な要因となっていることが分かる。

またフランチャイズ起業家の特徴として、リスク回避以外にも、斯業経験との関係がある（図表9）。一般的な創業（独立型）においては関連する仕事の経験が85%に達するのに対し、フランチャイズ加盟企業の場合は60%に留まっており、フランチャイズが斯業経験の補完として存在するフランチャイズ機能を肯定する結果となっている。「関連する仕事の経験」にあわせて「経験年数」を見るとフランチャイズ加盟では「経験年数5年未満」において27.5%と非加盟の16.3%を大きく上回っている。

斯業経験において特徴的な業種としては、「教育・学習」と「個人向けサービス業」がある。非加盟の開業者では斯業経験なしが「教育・学習」で15.8%、「個人向けサービス業」で16.7%に留まっているが、フランチャイズ加盟においては、この両分野においても「教育・学習支援（72.2%）」や「個人向けサービス業（61.9%）」と斯業経験なしの比率が高くなっている。

図表9 斯業経験

	関連する仕事の経験		経験年数				
	ある	ない	5	10	15	20	25
加盟	59.9%	40.1%	27.5%	17.6%	16.5%	17.6%	20.9%
非加盟	84.7%	15.0%	16.3%	24.9%	19.2%	15.9%	23.7%
無回答	59.1%	8.3%	14.3%	26.0%	28.6%	16.9%	14.3%
合計	81.8%	16.2%	16.7%	24.6%	19.5%	16.0%	23.2%

#### 4. フランチャイズの起業システムとしての課題

起業システムとしての最大の課題は、成功の仕組みあるフランチャイズの揺らぎにある。

フランチャイズの最大の優位点は成功の仕組み（ビジネスモデル）をそのまま使用する権利を与えることにある。この優位性の源泉はフランチャイズの成立前提となる「模倣の困難性」にある。シュランスキーらは「知識活用の道を選ぶ場合には正確にコピーするのが王道であり、修正の余地は厳しく制限されなくてはならない。知識創造の道を選ぶならば、修正し、適応させ、場合によってはプロセス全体を発明する必要がある（Szulanski and Winter(2002)）」とし、その理由の一つが「暗黙知」と「無自覚の学習」であるとしている。そのすなわちフランチャイズの模倣困難性にはマニュアルに記述不可能な

「暗黙知」とフランチャイザー自身が気づいていない「無自覚の学習」が含まれる。フランチャイジング購入の最大の利点はこの暗黙知と無自覚の学習を含めて購入することであり、内部（社員）を対象にしたフランチャイズ販売の場合に成功確率が高いとされる主要な理由の一つはここにある<sup>6</sup>。

成功のシステムとしてのフランチャイズについては図表10に示したとおり、サービス業を除いては小売業、外食業とも廃業率は低位に抑えられ、全体としてもフランチャイズ店の廃業率は4.4%と低くなり、システム的な優位性を示している。同様に英国フランチャイジング協会(British Franchise Association)は、創業から5年経過した事業の継続率は、独立開業の場合は45%に留まるが、フランチャイジングでは96%であったとし<sup>7</sup>、オーストラリアでも独立開業と比較するとフランチャイジングにおける成功率は2.5倍<sup>8</sup>、米国においても小独立開業の全国平均失敗率が70%を越えている中で、ほとんどのフランチャイズ会社は失敗率を10%以下に抑えることに成功した(Emmons(1970) 邦訳 pp.20-21)とされ、適度なリスクと適度なリターンを持つフランチャイジングが新規開業・雇用機会として有用な選択肢であることが示されている<sup>9</sup>。

図表10 産業別廃業率（1996年～1999年）

	小売業	外食業	サービス業	全体
フランチャイズ店	3.2	4.5	7.1	4.4
産業全体	8.5	9.5	5.6	7.5

出典：サービス・フランチャイズ研究会（2003, p.16、図表7）

一方、小本（2005, p.65）は、1990年から13年間のフランチャイズ店の平均廃業率は8.6%であり、総務省の『事業所・企業統計調査』の廃業率（3～4%）を大きく上回り<sup>10</sup>、特にフランチャイジングの採用から3年以内の廃業率は極めて高い（年平均15%を超える）としている他<sup>11</sup>、国民金融公庫総合調査研究所の「新規開業企業を対象とするパネル調査」（平成16年11月1日）から廃業率をみると、フランチャイジングへの非加盟企業の廃業率が7.8%であるのに対し、加盟企業では14.4%と加盟企業の方がおよそ85%も高くなっている。

これを業種別に見ると、個人向けサービス業（加盟店）の廃業率は20.6%とフランチャイジーを含めた業種平均の5.7%の3.61倍になっているのに対し、小売業では加盟企業の廃業割合は8.3%と業種平均の10.8%を下回っている。このように業種によって大きな差があるものの、「フランチャイジング加盟企業の廃業率は総じて高い（国民生活金融公庫総合研究所（2004）p.5）」と結論づけられており、フランチャイジングのシステム優位性である創業時のリスクを低減させる機能は大きく揺らいでいる。特にサービス業については、業種特性に加えて「時代効果」（一種のブーム）が働くことが廃業率の原因として挙げられているが（国民生活金融公庫総合研究所（2007）p.38）、フランチャイズが成功の仕組みであるためにはビジネスモデルの存続可能性は前提として存在しなくてはならない。同様に加盟店の契約解除加盟店舗数割合（契約解除率）調査<sup>12</sup>によると、解除率は全体で3.0%未満が36.6%、5.0%以上10.0%未満が26.8%となっているが、5.0%以上の解除率のチェーン店は48.8%とおおよそ半数を占めている<sup>13</sup>。また契約非更新率<sup>14</sup>では0.5%未満が43.6%と最も多



く、次いで3.0%以上の20.5%となっている。この契約解除率・契約非更新率の合計では、契約解除率は6.7%、契約非更新率は1.5%、合計で8.2%が何らかの理由により、継続していないことになり、この結果は小本の示した廃業率の8.6%に近いものとなっている。

この廃業率の高さの原因には、外食業を中心にフランチャイザーの新業態開発という名目で複数のフランチャイズが短期間で販売されるなど、システムの継続的洗練化よりも新たなフランチャイズ販売を優先するフランチャイザーの姿勢が原因としてあげられている<sup>15</sup>。フランチャイザーの中には、契約したフランチャイズの未出店が多数となり、契約したフランチャイズと異なるフランチャイズを勧めるなどフランチャイジングの本質を逸脱した行為すら横行している。このようにフランチャイズ購買者のシステム評価はさらに難しくなっており、フランチャイジングが創業機能の一つを担っていくためには、より適切なフランチャイジングの選択を可能にするシステムが必要となる。

図表11 契約解除・契約非公開比率

業種	契約解除加盟者店舗数割合	契約非更新店舗数割合平均	合計
学習塾	2.8	1.3	4.1
喫茶店	4.1	0.6	4.7
和風居酒屋	4.5	0.4	4.9
コンビニエンスストア	6.4	1.8	8.2
菓子・パン	7.3	1.9	9.2
ラーメン・餃子	11.9	2.1	14.0
合計	6.7	1.5	8.2

出典：FRANJA VOL.39、2007年 p. 35、図表35

## 5. フランチャイジングの創業機能の発揮の条件

平成14（2002）年4月30日に小売商業振興法（小振法）の施行規則（第10条、11条）が昭和48（1973）年9月29日（通商産業省令第100号）以来29年ぶりに改正された。1972年に設立された日本フランチャイズチェーン協会（JFA）は、設立趣旨の第一に「フランチャイズ企業の道義的行為の確立」を掲げたように、フランチャイジングはその成長の過程においてこそ弊害防止を積極的に進めなくてはならなかったが、政策的には29年間放置された（東京経済（1986）pp.14-15）。昭和57（1982）年7月には通産省は「フランチャイズ・システム経営近代化推進のための協議会報告」をまとめ、昭和58（1983）年9月20日に公正取引委員会が「フランチャイズ・システムに関する独占禁止法の考え方について」を示したが、ここからでも約20年が経過していた<sup>16</sup>。

2002年の改正の目的は、小振法第11条に規定される特定連鎖化事業（小売フランチャイズ・チェーン事業）における契約前の説明・書面交付義務の項目・内容について定めた施行規則の強化を目的にしたものであった<sup>17</sup>。

しかしながらこの改正はフランチャイジング起業を経済構造改革の鍵を握る産業に対する環境整備としてはきわめて不十分なもので、フランチャイジーがフランチャイズを選択する基礎になる「情報公開」や「支援産業の発展」を促すものではなかった。たとえば開示事項には①本部事業者の従業員数、役員の役職名及び氏名（第10条第1号）が追加さ

れたが、あくまで基本的な条項のみにとどまり、米国 FTC の改正フランチャイズ法(2007年3月30日)や UFOC 規定 (Uniform Franchise Offering Circular) が求める破産経験などを含めた詳細な事業経験などの公開義務は含まれていない。これらの開示項目に対し、「中小企業庁は、業務内容や経営者体制を理解するために直接関連するものではない」(Franja, Vol.10, p.11) としているが、直接関連するかどうかは開示を受ける側が判断すべきものである。同様に③本部事業者の直近の三事業年度における貸借対照表及び損益計算書(第10条第4号)についても、開示を受けたものが決算書を読めるかどうかを心配する意見がフランチャイズ関係者からあがった。開示されれば、それをいかに読むかは開示を受ける側の判断であり、何らかの支援が必要であれば支援業者がそのサービスを提供すればよい。また道義的な責任が残るとされるエリアエントリー問題(実際の営業物件が見つかる前に加盟金を徴収して返却しない問題)などにも直接対応していないだけでなく、違反を犯しても勧告(小振法第12条)のみで、勧告に従わなかった場合に公表(同第2項)というきわめて緩やかな処置しか示されていない。フランチャイズが創業機能を発揮する上でもっとも重要なことは、フランチャイジーの視点から、事前に正確な情報に基づいて事業を選択できる環境を整えることにある。フランチャイザーが違反を犯し公表されれば、その事業の継続は困難になるという視点から情報開示を捉えるべきでなく、フランチャイジーがフランチャイズを選択する時点で情報が活用されるという視点が貫かれなくてはならない。

情報開示におけるもっとも大きな課題は、これらの規定が小振法において開示義務を定めていることから、サービス業のフランチャイズは法律の適用範囲に入っていないことにある。経済産業構造改革にとって経済のサービス化が重要であることは明らかであるにもかかわらず、このような状況が放置されているのである。フランチャイズの創業機能を経済構造改革の一つの鍵として位置づけるには、フランチャイズを購入するフランチャイジーへ情報開示を徹底し、自己責任原則のもとで事業リスクを受け入れられる環境が必要である。複数のフランチャイズに所属するポートフォリオ企業家ではなく、個人の創業・開業に視点を移さなければフランチャイズ創業機能はその機能を十分に発揮することはできない。

## 謝辞

本論文の分析に当たり、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〔新規開業実態調査、1991年、1995年、2005年(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。ここに謹んで御礼申し上げます。

## 参考文献

- 小本恵照(2005)「フランチャイズ・ビジネスの存続状況とその決定要因」、『ニッセイ基礎研究所所報』、35号、2005年1月、pp.47-75。
- 清成忠男(1997)『中小企業読本(第3版)』、東洋経済新報社。
- 国民金融公庫総合調査研究所(2004)「新規開業企業を対象とするパネル調査」(平成16年11月1日)、国民金融公庫総合調査研究所。

- サービス・フランチャイズ研究会 (2003)『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』、平成15年7月、経済産業省。
- 森下正 (2003)「事業創造と企業の諸条件」百瀬恵夫・篠原勲『新事業創造論』東洋経済新報社、2003年、pp.44-61。
- Bygrave W.D.(1994) *The Potable MBA in Entrepreneurship*, John Wiley & Sons,Inc.(千本倅生『MBA 起業家育成』、学習研究社、1996年)。
- Boroian D.D, Patric J. Boroian (1987) *The Franchise Advantage*, Nick-Jen,Inc(木原健一郎監修、藤本直訳『フランチャイズ・アドバンテージ』ダイヤモンド社、1996年)。
- Dicke Thomas S (1992) *Franchising in America: The Development of a Business Method, 1984-1980*, University of North Carolina Press(河野昭三、小寫正稔訳『フランチャイジング』まほろば書房、2002年)。
- Emmons ,R.J.(1970), *The American Franchise Revolution A New Management Thrust*, Burton House (岸田典介訳『フランチャイズ革命』ビジネス社、1981年)
- Gavron, Cowling, Holtham and Westall(1998), *The Entrepreneurial Society*, Institute for Public Policy Research(忽那・高田・前田・篠原訳『起業家社会』同友館, 2000年)
- IFA(2000), *The Profile of Franchising: A statistical Abstract of UFOC(Uniform Franchise Offering Circulars)Data*, IFA Educational Foundation, Inc
- Justis,T, Judd,R.D. (2002), *Franchising-Second Edition*, South Western College Publishing.

<sup>1</sup> 2008年において倒産した上場企業件数は34件と過去最高数となった(上場廃止後に倒産した倒産エー・エス・アイを含む)。このうち不動産関連が25件と73%を占めた。2007年までの最高年間倒産数は2002年の29件。また2008年の倒産件数予測では15,800件であった(「日本経済新聞、2008.12.22夕刊2頁)。

<sup>2</sup> 一方、「第18回2008年度新入社員 半年間の意識変化調査」((財)社会経済生産性本部)によると、全体の39.5%が現在の会社に一生勤めたいとしている。数字は4年連続で上昇し、1998年の過去最低であった14.2%と比較すると2.8倍となっている。

<sup>3</sup> 総務省「事業所・企業統計調査」によると2004~2006年の開業率は2001~2004年の3.5から5.1まで回復したが、依然低位に留まる一方、廃業率は6.1から6.2%とほぼ横ばいで推移している(『中小企業白書』2007年版第1-1-30図)。

<sup>4</sup> 本論文で用いた開業者に関するデータは、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 データアーカイブにおいて日本生活金融公庫総合研究所の「新規開業実態調査」の1991年、1995年、2007年の個票データを使用した。図表において特に個票データ年が記載されていないものは2007年調査データを使用している。

<sup>5</sup> この類型は国民生活金融公庫の離職形態の類型化に準ずる(『新規開業白書』(2006年版) p.41、図表2-5)。

<sup>6</sup> 独立を前提とした社員制度を持つ場合には、暗黙知や無自覚の学習を容易にすると考えられる。社員登用制度は米国のドミノピザなどが1970年代に導入しているが、わが国では1981年に(株)壺番屋が「ブルームシステム」を立ち上げているほか、養老乃瀧(株)の「短期貯蓄型独立制度(契約社員)」

などがある。

<sup>7</sup> British Franchise Association, <http://www.british-franchise.org/casestudies.asp>, 2002/9/12。

<sup>8</sup> Franchise Council of Australia, *Franchising your Business in Australia, Fact at A Glance*, <http://www.fca.com.au>, 2002/9/12。

<sup>9</sup> しかし 米国の小企業の失敗率を全企業とフランチャイジングにおいてみると、確かに1982～86年は、25.0%対15.1%と優位であったが、1986～87年には20.7%対18.5%と差が縮小した。また1988～89年には16.9%対11.2%と再度差が広がったが、1990～1991では5.1%対5.0%とほぼこの格差はなくなっている。すなわち失敗率が高い場合にはそれを抑えることができるが、全体の失敗率の低下は、フランチャイジングとの格差を縮小している (Small Business Administration, *The State of Small Business: A report of the President, 1993*, U.S. Government Printing Office, Washington DC, 1993, p.127)。

<sup>10</sup> 総務省の「事業所・企業統計調査」は5年毎に行われることから、期中の開業、廃業を反映していないことから、そのまま比較するのは妥当でない。

<sup>11</sup> この調査は『日本のフランチャイズチェーン』(商業界)にチェーンが掲載されているかどうかを存廃の判断を行っており、企業そのものの存廃を示すものではないが、フランチャイジングを中断もしくは、積極的に行っていないと判断されることから、フランチャイジングの存廃を示す一つの指標として使用できる。

<sup>12</sup> 解除率とは、契約解除加盟店数を同年の加盟店舗数で割ったのも (Franja (2007) May, Vol.39, p.34)。この契約解除加盟店舗数は、中小小売商業振興法における法廷開始事項になっている。この調査は日本フランチャイズチェーン協会が運営している本部企業のデータベース「サ・フランチャイズ」を集計したもの。

<sup>13</sup> 10.0%以上の解除率を業種別に見てみると菓子・パンが50.0%、住宅建築33.3%、ラーメン・餃子28.6%などとなっているが標本数が少ないため業種別の数字は参考程度にしかならない。

<sup>14</sup> 契約更新時期時にもかかわらず契約を更新しなかった加盟店数の割合。非契約更新店舗数を契約更新対象店舗数で割ったもの。

<sup>15</sup> これに対して黒川 (2005, p.7) は、「アーリーステージの本部が十分な金銭の余裕がないため、実験不足のままフランチャイズを開始することは許されないことであるが、金銭的に余裕ができた既存の本部が、新業態と称して十分な検証を行わないまま、フランチャイズ展開をすることは、厳しい表現を用いるならば“詐欺的”と呼ばれても、やむを得ない事態である。フランチャイズのノウハウ確立のために最低3店舗、2年以上の検証によって成功が証明されたもののみが、本部のノウハウの名称に値するものであり、これはスリー・ツー・イヤーズ・ルールと呼ばれ、世界に確立された最低限の原則である」と警告を発している。

<sup>16</sup> 公正取引委員会のガイドラインも2002年4月24日に改正された。

<sup>17</sup> ① 本部事業者の従業員数、役員の役職名及び氏名 (第10条第1号)、② 本部事業者の子会社の名称及び事業の種類 (第10条第3号)、③ 本部事業者の直近の三事業年度における貸借対照表及び損益計算書 (第10条第4号)、④ 直近の三事業年度における加盟店の数の推移 (第10条第6号、第11条第6号)、⑤ 本部事業者が加盟者又は元加盟者に提起し、又は、提起された直近の五事、業年度の訴訟数 (第10条第7号)、⑥ 営業時間並びに営業日・休業日に関する事項 (第10条第8号)、⑦ テリトリー

---

権の有無（第10条第9号）、⑧ 競業禁止義務の有無（第10条第10号）、⑨ 守秘義務の有無（第10条第11号）、⑩ ロイヤリティの詳細な計算方法（第11条第7号）、⑪ オープンアカウント等の送金（第10条第13号）、⑫ オープンアカウント等の与信利率（第10条第14号・15号）、⑬ 契約違反した場合の違約金、課される義務に関する事項（第10条第17号）、⑭ 加盟に際して徴収する金銭の返還の有無とその条件（第11条第1号）、⑮ 契約解除の際の損害賠償金の額又は算定方法（第11条第5号）。