



# スモールビジネスの狙い目

# フランチャイズ

# スターターマニュアル

トレードマークや商品、トレーニングから経営ノウハウに至るまで、事業に必要なほぼすべてを提供してくれるフランチャイズが起業者達にもたらすメリットは大きい。ここでは、フランチャイズのシステムや発展の歴史に加え、開業コストや資金調達法、加盟契約時・売却時の重要事項を解説すると共に、更には選択時の注意点など、フランチャイズを成功に導くための必須情報を満載。

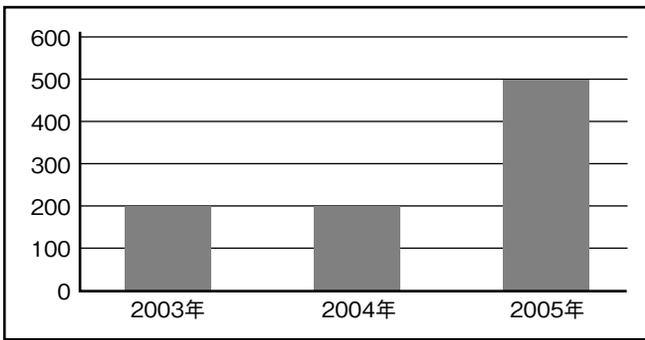
フランチャイズは、「Small Business & Franchise」など、スモールビジネスと並立で使われることがよくあるが、全米76万件強のフランチャイズ店が、米国経済に1・5兆ドルも貢献していると聞けば、これはもう「スモール」というスケールでは考えられなくなる（IFA's Educational Foundation/PricewaterhouseCoopers調べ）。フランチャイズと一口にいっても、その規模はまちまちで、夫婦が自家営業的に営んでいるものから大型フランチャイズまで、投資金額も1万ドル程度から100万ドル以上とその差は大きい。フランチャイズといっても思い起こすのはファーストフード店であるが、マクドナルドのようによく知られたものから、子供向けのアトプログラムをフランチャイズで展開するAbtrakadoodleのように、ここ数年で伸びているとはいえず、まだ一般にはあまり知られていないものまで、その種類もバラエティーに富む。

## フランチャイズと直営店

アメリカを旅行して、「どこのショッピングセンターに行こうか、同じ風

景、同じ店。これはすごい」と感想を漏らした人がいたが、東海岸ニューヨーク周辺でも少しハイウエーを走れば、出入り口付近で必ずといってよいほど巨大駐車場に囲まれた大型モールが登場するし、看板にはどこも同じようなロゴが並ぶ。フードコートにある飲食店も皆同じという感は拭い切れない。これは大規模チェーン店のおかげなのだ。10年以上も前の1996年時点で、全米小売売上高の40%はフランチャイズ展開をしているチェーン組織によって占められていて、米国経済に8000億ドルも貢献し、800万人以上を雇用していたのである。ただし、多くのチェーン組織は直営店とフランチャイズ店の両方を抱え込んでいる、この2つの店舗の形態はまったく異なる。ブラダック氏 (Jeffrey L. Bradach) の「フランチャイズ組織論 (Franchise Organizations / Harvard Business School Press) によれば、直営店の管理者は伝統的なマネジメント観念に従って権限を行使することにより従業員をその指示に服従させる一方、フランチャイズ店は自らを独立した事業者と考えるので、チェーン組織との関係はビジネスパートナーとなる。ケ

図1 フランチャイズ新ビジネス



「The Profile to Franchising: 2006」FRANdata Corp.

図2 種類別2007年のフランチャイズ新ビジネス



「FRANdata2006」FRANdata Corp.

ンタッキー・フライド・チキン（KFC）の職務記述書の例を挙げ、直営店従業員は管理する（Manage）と示され、フランチャイズ加盟店とは協働する（Work with）と示されていると解説する。「直営店の従業員には命令できるが、フランチャイズ店のオーナーには説得しなければならぬ」というようである。チェーン組織というものは、ビジネスフォーマットをそのまま複製するということクロン化原理に基づいて構築されたもので、フランチャイズはそのビジネスフォーマット自体が製品となり、チェーンに加盟するということは紛れもなくその製品（ビジネスフォーマット）を購入すること、ととらえてよさそうである。ただし、単なる売買と異なるのは、その後もチェーン組織と加盟店の関係が継続することである。

同書の中で紹介されているチェーンのフランチャイズ担当者には、そのパートナーシップを結婚に例え、「チェーンに加盟することは大きな決断。少なくとも人生のかかりの長期間をかけることになるわけだから、協働ということになるわけだから、認識する必要がある。私はその関係を成功した結婚と同じと考えている。意思疎通が鍵となるのである」と語っている。

チェーン店が蔓延するゆえ、アメリカの店は専門性に欠けるなどという陰口がないわけではなく、また近年問題視されている肥満の原因にファーストフード店が槍玉に上がるなど、否定的な面があるのは否めないが、それでも客足が耐えないチェーンというのは、消費者にとって利便性が高いからに他ならない。それにフランチャイズ

は何もこうした大規模チェーンに限ったわけではない。「The Profile of Franchising 2006 (by FRANdata Corp.)」によれば、2003年から2005年の間、900案もの新ビジネスがフランチャイズを始めており（図1参照）、2007年第1四半期には87件と、前年2006年同期と比較しても2倍に上る数の新しいビジネスがフランチャイズというかたちで生まれている。その業種も57種と多岐にわたっており、中でも最も多かったのはコーヒー&ティー関連ビジネスで、ピザ屋とフィットネス関連がそれに続く（図2参照）。前述したような専門性の高いフランチャイズ店も多い。今ではすっかりアメリカ人の生活の中に定着し、その堂々たる地位を確立したフランチャイズだが、これからもまだまだ

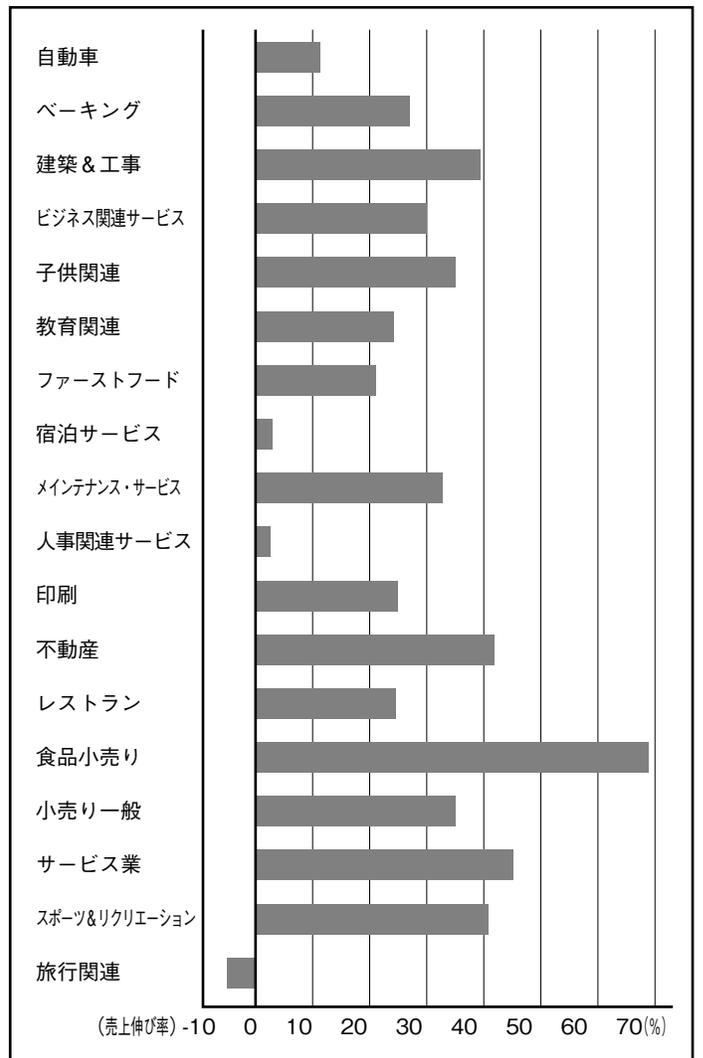
## フランチャイズの起りとその発展

### 最古フランチャイズは女性の考案

ビジネスフォーマットとしてのフランチャイズが盛んになったのは、過去50年ほどで、マクドナルドやKFC、ホリデー・インなどがフランチャイズの可能性を魅了した1950年から70年にかけてをアメリカのフランチャイズ初期という見方もできるが、ロッドニック氏（Lewis G. Rudnick / DLA Piper US LLP “Expanding A Business by Franchising”）によれば、民間企業のフランチャイズ化は、製造業者が専属的販売代理権を持つ営業所を作った時に始まったとし、早いものでは1860年代にシンガー（Singer Sewing Machine Co.）が全米販売を目的に販売代理店をフランチャイズし、また同じ頃、マコーミック（McCormick Harvesting Company）も同様の流通戦略をとったと解説している。その後、卸売業者や小売業者がフランチャイズ戦略に目を付け、レクスオール（Rexall）、ウエスタン・オ

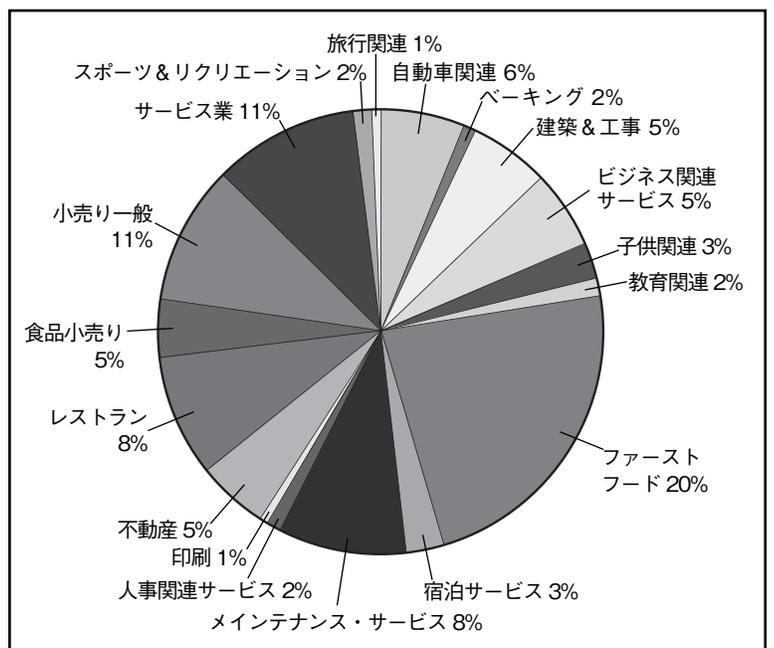
伸びるビジネスとして、豊かな夢を含んでいると見てよからう。

図3 2003~2005年フランチャイズ業界別変化



「The Profile fo Franchising: 2006」FRANdata Corp.

図4 業界別フランチャイズの割合 (2002~2006年5年間合計)



「The Profile fo Franchising: 2006」FRANdata Corp.

ート (Western Auto)、『ベン・フリンクリン (Ben Franklin)』、『スーパー・バリュー・ストア (Super Value Store)』などが、1920年、30年代にフランチャイズネットワークを展開している。中でも、ベン・フランクリンは60年代初期までに2万4000店舗を持つまでに成長した。飲食業界最初のフランチャイズは、30年代のハーバード・ジョンソン (Howard Johnson)。この時開店したアイスクリーム店2件とレストラン1件は、40年までの短期間にレストランが100店舗以上になるまでに発展している。ビジネスフォーマットとしてのフランチャイズで最古といわれているのは、1891年にニューヨークのロチェスターにオープンしたハーパー・ヘアードレッシング・パーラー (Harper

Hair Dressing Parlors) である。新規店舗開店に当たっては、トレーニングと指導書を提供し、1926年にはトレーニング学校も開設している。28年までに全米に500以上の店舗を構築し、72年まで繁栄した。この創設者というのが、Martha Matilda Harper という、長年にわたって家事手伝いを生業としてきた、いわゆるビジネスの専門家とはいえない女性で、同様な身の上の女性達が起業家として独立できるというから、これからフランチャイズをという人達のアメリカンドリームを更に膨らませてくれるような逸話ではないか。

50年代、60年代には、ファーストフードやクリーニング屋、グロッサリーストアなどのフランチャイズが盛んになると共に、ホテルチェーンや旅行・娯楽関連業種でもフランチャイズ化が活発になった。その後フランチャイズはますます浸透し、71年には合計40万件以上上ったフランチャイズ店が年間1310億ドルという売り上げを上げた。更にその10年後、その数は44万件以上に増え、その売り上げも3650億ドルと3倍近くになっている。現在、アメリカでは1000万人以上が、フランチャイズ事業主または加盟店オーナーとして就労し、更に1800万人以上がフランチャイズ店に雇用されているといわれる。既に本業を退職した人がこずかい稼ぎや老後防止のためにフランチャイズ加盟店で働くといった例も多くあるが、従業員のほとんどは若年層で第一

志望として雇用されるケースが多く、フランチャイズにはトレーニングが付きものであることから、フランチャイズは同時に若年層の職業訓練という面で社会に大きく貢献していることになる。ブラダック氏が著書の中で示した「アメリカで最も著名なチェーン、マクドナルドは、アメリカの青少年を最も多く10代の青少年を毎年70万人訓練する機関として、米陸軍にとつて代わった」という記述もこれで納得できるのである。

近年の伸び

1980年代半ばから90年代までやや膠着状態が続いたとはいえ、全般的

表1 フランチャイズ用語

(1) フランチャイザー (Franchisor)	事業実績の中で、信用を得たトレードマークまたはトレードネーム、経営ノウハウを持ち、商品の販売その他の事業を行う事業者で、フランチャイズ本部となる。
(2) フランチャイジー (Franchisee)	フランチャイザーのトレードマークまたはトレードネーム、経営ノウハウなどを使用する権利を持つ、独立した経営主で加盟店。事業者としての経営能力、自助努力、責任が要求される。
(3) 契約 (Franchise Agreement)	独立した両者が契約を結ぶことによってフランチャイズは成り立つ。両者に発生する契約上の様々な権利・義務を書面にしたもの。
(4) トレードマーク (Trademark)	フランチャイズ本部が永年の間に蓄積し顧客の信用を得た重要な知的財産で、商標登録されたもの。フランチャイザーはフランチャイジーに対してこれの使用を許諾 (ライセンス) する。
(5) ロイヤルティー (Royalty)	トレードマークや経営ノウハウの使用および商品販売などの事業を行う権利を取得するための対価の一つ。フランチャイジーの総売上高のパーセンテージで支払う方法が一般的。
(6) ディスクロージャー・ステートメント (Disclosure Statement)	UFOC (Uniform Franchise Offering Circular) と呼ばれるもので、フランチャイズビジネスにおけるフランチャイザーの業務内容に関するインフォメーションの公開が義務付けられている。

フランチャイズには様々な定義があるが、IFA (International Franchise

## フランチャイズのシステム

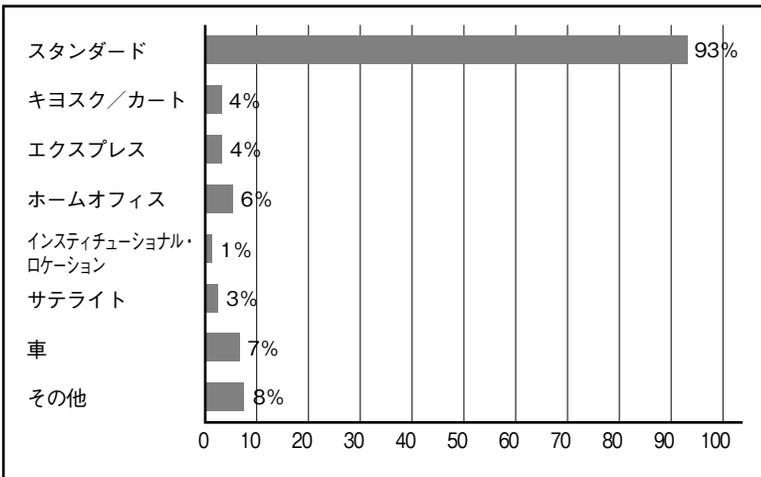
には歴史上順調な発展を遂げてきたフランチャイズだが、その勢いはまた衰えを見せてはいない。図3に見られるように、2003年から2005年の間に、下は人材関連業務の4%から、上は食品小売業の67%まで、フランチャイズ業界は確実に伸びている。残念なことに、旅行関連業種だけは振るわなかったが、図4に示す通り、この業界ではファーストフード関連が全体の20%と飛び抜けて多く、旅行関連業種は全体の1%にとどまっている。

Association)の解釈では次のようになる。「フランチャイジングとは、商品またはサービスの流通方法 (Method) である。フランチャイズシステムでは、少なくとも次の2種類の者がかかわり合いを持つ。(1) トレードマークまたはトレードネームとビジネスシステムを提供するフランチャイザー (Franchisor)、(2) フランチャイザーの名称とシステムの下で事業を行う見返りとして、ロイヤルティーや時にはイニシャル・フィーを支払うフランチャイジー (Franchisee)。法的には、二者間の契約が『フランチャイズ』であるが、しばしばフランチャイジーが運営する実際の事業を意味するのに使用される」。

前文のように、フランチャイズにはビジネスシステムを提供する事業主と提供を受ける加盟店側の二者の立場が

あり、事業主側をフランチャイザー、加盟店側をフランチャイジーと称する。お互いの関係は、雇う雇われるといった雇用関係ではなく、それぞれが資本を出し合った独立したビジネスパートナー関係といったほうがより正確であろう。フランチャイジーはフランチャイザーのトレードマーク、トレードネーム、ロゴ、そして経営ノウハウを使い、事業の一加盟者として、商品・サービス、販売を取り扱うことができ、その権利への代償としてフランチャイジーに使用料を支払い、フランチャイザー側には権利と経営上の援助をフランチャイジーに提供する義務がある。相互のビジネス関係は、フランチャイズを対象としたビジネス法によって定められた規約を遂行することにより、それぞれの利益と権利が守られる。そのビジネス関係とビジネス内容は、すべて取り交わされる契約書に網羅されるため、フランチャイジーは契約書で禁止されている条項を加盟店に要求してはならないし、フランチャイジーも契約書で交わした以外の要求はできないという仕組みとなる。契約などに関しては詳細を後述するが、フランチャイズにおける用語を表1に簡単に説明しておくので参考にさせていただきたい。

図5 フランチャイズの形態比較



「The Profile fo Franchising: 2006」FRANdata Corp.

### フランチャイズの形態とタイプ

フランチャイズの形態を大きく分けると、一般的には次のようになる。

- (1) スタンダード：独立した店舗
- (2) キヨスク/カート：ショッピングセンターの通路や歩道などに設置されているもの
- (3) エクスプレス：小型店舗で、サービス内容が限られているもの
- (4) ホームオフィス：自宅を拠点として営業する形態
- (5) インスティテューショナル・ロケーション：病院や軍、学校などに付属的に設置される形態

- (6) サテライト：サテライトを通じて業務が行われる形態
- (7) 車：車などがベースとなる形態
- (8) その他

図5に見られるように、(1)の形態が最も多いが、一つのフランチャイズで店舗もあるがモールにキヨスクも置いているといったように、複数の形態を提供しているケースも多々ある。

また、フランチャイズには、(1)プロダクト・ディストリビューション・フランチャイズ (Product Distribution Franchises) と、(2)ビジネスフォーマット・フランチャイズ (Business Format Franchises) の二つのタイプがある。前者は、フランチャイザーの製品を単に販売する、供給者とディーラーのような関係で、この形態においては、トレードマークやロゴ使用の権利はフランチャイジーに提供するが、経営ノウハウまでは提供しないのが普通である。このタイプはソフトドリンク業界や車のディーラー、ガソリンスタンドなどに多く見られ、よく知られるところではペプシやエクソン、フォード・モーター・カンパニーなどが例として挙げられる。一方後者は、トレードマークやロゴから、商品、マーケットプラン、オペレーションマニュアルまで、一切合切をひとまとめに提供する方式である。(1)のタイプのフランチャイズは依然として高い売り上げ率を誇っているが、現在提供されているフランチャイズはほとんどが(2)のタイ

プとなっている。

契約にも異なったタイプがあり、シングルユニット（もしくはダイレクトユニット）・フランチャイズとして契約した場合、開店できる店舗は1店に限られており、これが最も一般的な契約方式であるが、第1号店が軌道に乗った後、店舗を追加するための交渉はほとんどの場合可能である。マルチユニット・フランチャイズとして契約すれば、複数の店舗を構えることができるが、契約の仕方によっては、向こう何年の間にある一定地域に何店舗、と制限が付く場合もある。

## フランチャイズ加盟 コストと資金調達

### 加盟・開業に掛かるコスト

実際のフランチャイズ加盟に当たって、いったいどれほどのコストを見込んでおかなければならないかは、最も気に掛かる事柄の一つだろう。具体的な数字は、その規模や業種によりかなりの開きがあるが、ほぼ共通して掛かるのが、(1)開業資金、(2)ロイヤルティ、(3)広告費である。

(1)開業資金 (Initial Franchise Fee & Expenses)  
スタートアップのコストとして考え

表2 業界別イニシャル・フィーと開業に当たっての初期総合投資額

	イニシャル・フィー						初期総合投資額	
	スタンダード形態			スタンダード以外の形態			最低額	最高額
	最低額	最高額	中央値	最低額	最高額	中央値		
自動車	-	\$1,000,000	\$25,000	\$500	\$300,000	\$15,000	\$149,000	\$285,000
ベーキング	\$7,500	\$80,000	\$30,000	\$500	\$240,000	\$18,000	\$210,250	\$395,000
建築&工事	-	\$200,000	\$25,000	\$5,000	\$225,000	\$24,925	\$71,255	\$147,798
ビジネス関連サービス	\$1,000	\$500,000	\$25,000	\$2,500	\$250,000	\$24,950	\$51,003	\$84,400
子供関連	\$2,000	\$270,000	\$23,500	\$8,000	\$35,000	\$12,500	\$77,550	\$153,975
教育関連	\$500	\$190,000	\$19,500	\$10,000	\$28,500	\$21,750	\$36,308	\$74,911
ファーストフード	-	\$75,000	\$25,000	-	\$150,000	\$10,000	\$177,900	\$2,923,000
宿泊サービス	\$5,000	\$125,000	\$35,000	-	-	-	\$4,108,700	\$6,485,250
メンテナンス・サービス	\$500	\$500,000	\$26,000	\$1,000	\$85,000	\$22,500	\$39,400	\$92,350
人事関連サービス	\$5,000	\$1,000,000	\$17,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$74,117	\$150,174
印刷	\$3,500	\$44,500	\$25,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$172,500	\$278,000
不動産	-	\$400,000	\$16,900	\$599	\$35,000	\$3,000	\$31,000	\$98,300
レストラン	\$9,500	\$250,000	\$35,000	\$3,500	\$600,000	\$25,000	\$423,000	\$920,000
食品小売り	-	\$275,000	\$26,500	-	\$500,000	\$20,000	\$129,600	\$248,700
小売り一般	-	\$135,000	\$25,000	\$1,500	\$450,000	\$17,500	\$152,100	\$317,775
サービス業	\$500	\$1,046,277	\$25,000	-	\$600,000	\$25,000	\$64,900	\$136,392
スポーツ&リクリエーション	\$3,000	\$350,000	\$28,500	\$3,000	\$50,000	\$14,500	\$4,331	\$340,186
旅行関連	-	\$29,950	\$19,750	\$1,000	\$9,800	\$5,063	\$67,669	\$134,950

■フランチャイズ伸び率ランキング

2007年 順位	2006年 順位	ブランド名	フランチャイザー	フランチャイズ 開始時期	店舗数 (2004年)	過去5年間の 伸び率
1	2	One Hour Air Conditioning & Heating	One Hour Air Conditioning Franchising, LLC	4/1/03	147	2592%
2	N/A	Good Feet	Good Feet Worldwide, LLC	3/1/03	117	1703%
3	9	Certified Restoration DryCleaning	Certified Restoration DryCleaning Network	6/12/01	113	1325%
4	6	Zerorez	Zerorez Franchising Systems, Inc.	1/1/03	27	1159%
5	7	N-Hance	Harris Research, Inc.	5/1/03	66	1157%
6	10	Paul Mitchell Partner School, PMAE	Paul Mitchell Advanced Education, LLC	10/1/03	54	1058%
7	N/A	QuikDrop	QuikDrop International	6/2/03	81	1013%
8	12	Positive Changes Hypnosis	Lifestyle Improvement Centers, LLC	9/1/03	43	981%
9	N/A	Mathnasium Learning Centers	Mathnasium Center Licensing, LLC	7/20/03	76	953%
10	N/A	Butterfly Fitness/Butterfly Life	Butterfly Fitness, Inc.	4/18/03	43	926%
11	N/A	All About Honeymoons	All About Honeymoons Franchise Corporation	9/10/03	55	846%
12	15	Growth Coach	G.C. Franchising Systems, Inc.	12/3/02	79	812%
13	N/A	19 Sports	19 Sports Corporation	7/29/02	30	800%
14	N/A	Palm Beach Tan	Palm Beach Tan Franchising, Inc.	7/26/01	47	765%
15	N/A	Mobile Attic, The	Mobile Attick Franchising Company, Inc.	12/3/03	33	688%
16	N/A	Weathersby Guild	Weathersby Guild, Inc.	1/1/03	20	677%
17	N/A	Stroller Strides	Stroller Strides, LLC	1/1/03	113	666%
18	N/A	Concerto Networks	Concerto Networks, Inc.	5/6/03	32	656%
19	N/A	Dream Dinners	Dream Dinners, Inc.	6/1/03	97	626%
20	N/A	WineStyles	WineStyles, Inc.	10/16/02	40	600%
21	16	Alloy Wheel Repair Specialists	Wheel Repair Solutions International, Inc.	8/1/03	66	585%
22	N/A	ITEX (International Trade Exchange)	ITEX Corporation	10/13/02	95	584%
23	18	Cuts Fitness for Men	Cuts Fitness for Men, LLC	5/1/03	90	565%
24	N/A	City Publications	City Publications Franchise Group, Inc.	12/31/02	23	565%
25	17	ShapeXpress for Women	ShapeXpress, Inc.	8/30/02	64	563%
26	22	Global Recruiters	Global Recruiters Network, Inc.	12/5/02	86	555%
27	23	Velocity Sports Performance (unit)	Velocity Sports Performance Franchise System	6/1/02	57	542%
28	26	Expense Reduction Analysts	Expense Reduction Analysts, Inc.	10/7/02	38	497%
29	32	Volvo Construction Equipment Rents	Volvo Construction Equipment Rents, Inc.	7/2/01	65	451%
30	N/A	Snip-Its	Snip-Its Franchise Company, LLC, The	4/30/03	32	430%
31	N/A	Planet Fitness	Pla-Fit Franchise, LLC	2/4/03	75	426%
32	36	Massage Envy	Massage Envy Limited, LLC	2/1/03	71	426%
33	51	FiltaFry	Filta Group, Inc., The	10/1/02	63	401%
34	N/A	Vino 100	Vino100, LLC	10/1/03	29	389%
35	44	Anytime Fitness	Anytime Fitness, Inc.	10/1/02	147	382%
36	40	Benjamin Franklin Plumbing	Benjamin Franklin Franchising, LLC	9/1/01	167	377%
37	35	Pizza Patron	Pizza Patron, Inc.	11/1/02	48	374%
38	N/A	Five Guys Burgers	Five Guys Enterprises, LLC	11/7/02	68	356%
39	41	Gandolfo's DeliBoys	Gandolfo's DeliBoys, LLC	2/5/03	55	352%
40	42	AllOver Media	AllOver Media Franchising, Inc.	9/27/02	25	345%
41	N/A	Mama Fu's Noodle House	Mama Fu's Noodle House, Inc.	1/31/03	23	343%
42	50	Geeks on Call	Geeks on Call America, Inc.	9/1/01	281	336%
43	38	Lyons & Wolivar Investigations	Lyons & Wolivar, Inc.	9/11/02	30	335%
44	N/A	Soft-Temps Worldwide Computer Services	Soft-Temps Corporation	3/24/99	29	328%
45	39	Nothing But Noodles	Noodles Development, L.P.	3/1/02	33	327%
46	N/A	ACFN	ACFN Franchised, Inc.	12/1/02	37	321%
47	53	KidzArt	KidzArt Texas, LLC.	7/1/02	52	295%
48	46	LearningRx Training Center	LearningRx Franchise Corporation	2/1/03	28	289%
49	N/A	Moe's Southwest Grill	Moe's Southwest Grill, LLC	1/1/01	263	283%
50	N/A	Puroclean	PuroSystems, Inc.	1/1/01	81	276%
51	55	Granite Transformations	Rocksolid Granit (USA), Inc.	3/15/01	70	276%
52	N/A	Island Ink-Jet Systems	Island Ink-Jet Systems (US) Inc.	5/1/02	86	251%
53	N/A	Apple Spice Junction	ASJ Development, LC	5/24/02	21	247%
54	N/A	Instant Imprints	Instant Imprints Franchising, Inc.	3/15/02	60	243%
55	N/A	Handyman Matters	Handyman Matters Franchise Corporation	2/1/01	123	242%

\*フランチャイズビジネス開始から5年以内の新しいフランチャイズ対象

[Franchise Times FAST 55 (March 2007)] 統計

表3 業界別ロイヤルティーの割合

	平均ロイヤルティー%
自動車	6.1%
ベーキング	5.2%
建築&工事	5.6%
ビジネス関連サービス	11.9%
子供関連	6.3%
教育関連	8.3%
ファーストフード	5.1%
宿泊サービス	4.6%
メンテナンス・サービス	6.9%
人事関連サービス	12.5%
印刷	5.4%
不動産	7.4%
レストラン	4.6%
食品小売り	6.2%
小売り一般	6.1%
サービス業	6.1%
スポーツ&レクリエーション	6.6%
旅行関連	5.6%
平均	6.7%

[The Profile fo Franchising: 2006] FRANdata Corp.

なければならぬものに、改築費、それぞれの専門家に支払う代金、設備費、商品の在庫代、保険代、開店広告費などが挙げられるが、「イニシャル・フィー」と一言で表示されている場合、それに何がどこまで含まれているかは、フランチャイズや契約の仕方によって大きく異なるため、これをきちんと確認したい。建物の賃貸料や改築費、設備器具代、在庫を含めた商品代などはイニシャル・フィーに既に含まれているケースがよくある。フランチャイズによっては、「イニシャル・コスト」、「トータル・コスト」などと異なる表示をしているところもあるが、いずれも後述のロイヤルティーとは別になっているので注意したい。イニシャル・フィーは返金不可の場合が多いので、金額が同業他社と大幅に違っている場合は、どこがどのように違うのか明確にする必要がある。

トレーニング費はフランチャイズ加盟金(ライセンス代)に含まれている場合もあるが、場合によっては実費に加えて宿泊代や交通費などのコストが掛かることもある。なお、開店に当たって宣伝に必要な開店費(Grand Opening Fee)が要求される場合もある。必要に応じて、ソフトウェアなどのライセンス代や保険料、コンピュータのアクセス代、経理代などが掛かってくることも念頭に置いておきたい。

表2には、業界別のイニシャル・フィーと開業に当たっての初期総合投資額を示したので参考にしていただきたい。同業界の中でもイニシャル・フィーに大きな差があることが見て取れるが、これは同じ業界でもビジネスの種類が多岐にわたるためである。例えばオート業界でも、大型カー・ディーラーを始めるのと、小規模な車洗浄屋を始めるのでは、そのフィーにかなりの違いが出る。また前述のように、イニシャル・フィーに何が含まれているかが、フランチャイズによってかなり異なるので、これも金額差を広げる原因の一つとなっている。

身近なフランチャイズ

(IFA統計)

	創業	フランチャイズ開始	フランチャイズ店舗数	スタートアップ・コスト	全投資額
不動産	1973年	1975年	5,226	\$20,000~\$200,000	\$20,000~\$200,000
	RE/MAX International				
	地域によっては加盟金の援助を目的としてファイナンス援助プログラムを組んでいるフランチャイズもある。新規加盟者には1週間のマネジメント・トレーニングがある他、RE/MAXサテライト・ネットワークを通して、セールス、ビジネス、テクノロジーなどのコースをエージェントや各オフィスに提供している。				
小売り	1921年	1969年	1,912	\$0~\$70,000	\$0~\$70,000
	RadioShack				
	家屋関連費用に対するファイナンス援助(30,000ドル/2年間10%の利率)がある。新規加盟者は5日間のオリエンテーションとトレーニングを受ける。フォローアップ・プログラムとして、プランニング・ミーティング、トルフリー電話によるアシスタントあり。				
ビジネスサービス	1980年	1980年	5,856	\$7,500	\$170,766~\$279,375
	UPS Store				
	設備投資金に対して最高額50,000ドルまでのファイナンス援助プログラムがある。新規加盟者には、カリフォルニア州サン・ディエゴにあるUPS Store Universityにおける、インターネット、地域別ミーティング、セミナー、ネットワークなどに関する講習・訓練を含め、合計1ヵ月のトレーニング期間がある。				
車関連	1956年	1956年	2,531	\$75,000~\$100,000	\$243,150~\$329,700
	Midas				
	スタートアップコストには不動産費が含まれていないので、地域によってこの額にかなりの差が出る。新規加盟者は、1~2週間の既存店見学兼手伝いの後、イリノイ州バラティンのMidasトレーニングセンターで3週間の訓練を受ける。必要条件ではないが、ビジネスを営んだ経験があり、マネジメントスキルを持つ人を欲している。				
ファーストフード	1955年	1955年	22,427	N/A	\$511,000~\$1,000,500
	McDonald				
	ファイナンスに関する援助プログラムは組まれていない。実際の店舗における実質的トレーニングに加え、クラスとセミナーによる講習がある。教材費はMcDonaldが持つが、フランチャイズ加盟を決定する前にこのコースを修了しておくべき。特別な資格条件はないが、起業精神があり、マネジメントスキルを持つ人で、上記のトレーニングを喜んで受け入れる人を欲している。				
ホテル	1919年	1969年	155	\$0~\$75,000	\$2,000,000~\$44,800,000
	Hilton				
	イニシャル・フィー75,000ドルに対してファイナンス援助がある。大型ホテルだけでなく、建設期間も短く建設費も低くて済む小型ホテルもある。新規加盟者のトレーニングは、テキサス州ダラス4日間、カリフォルニア州ビバリーヒルズ3日間、地域オフィスで3日間行われる。				

(2) 継続して支払うもの (ロイヤルティ)

ロイヤルティは売り上げのパーセンテージで決められるケースが一般的で(表3参照)、月払いと週払いがあるが、仮に週払いになった場合は、特に店のキャッシュフローに影響が出ないよう注意したい。このロイヤルティはフランチャイザーの名前を使用することに對する対価であるので、たとえ収入がほんのわずかでも支払わなければならず、逆にフランチャイザー側に援助面などで何かの落ちががあった場合などでも、それがロイヤルティを支払わなくてもよいという理由にはならない。

その他、技術的な援助やセミナー、マニュアル指導、追加トレーニング、管理サービス、コンピュータサービスなど、フランチャイザーから定期的に受けるサービスがある場合は、それも支払いの中に含まれる。

(3) 広告費

大きな広告経費はフランチャイザーの年間予算に組み込まれていて、フランチャイジーの毎月の支払額の中に含まれている場合があるが、独自で出す広告の費用などが発生することも念頭に置いておきたい。

■ コストに関する注意点

コストに関しては、まずフランチャイザーによってそれぞれの名称表記が

たまに異なるのでそれに惑わされないようにしたい。イニシャル・コスト、トータル・コストなどという呼び方をしても、それが掛かるコストの総費用を示しているわけではない。真の総費用を算出するに当たっては、ものごりすか購入か、更に売上高は立地条件によって大きく変化するので、店のロケーションがどのくらいのセールスを見込める立地条件にあるか、などを見極めることが大切である。また、ビジネスを営む上で必ず必要となる、従業員の給与やガス・水道代、賃料、ローンの利子などの運転資金も考慮しておきたい。

資金調達

よほどの資産を持っているのでないかぎり資金調達は起業者の一つの登竜門ともいえるが、フランチャイズでは、その経営ノウハウから商品、トレードマークに至るまで必要なものは

ほぼすべて提供してもらえないため、その分支払う手数料も安くはない。資金調達を成功させるには、まず提示できるしつかりしたビジネスプランがあること、そして全資本金のせめて3分の1は既に貯まっていること、この2つがポイントとなるだろう。となると、フランチャイズの種類・規模によっても異なるが、ざっと5万ドルから20

万ドルは自己の貯金や株、ボンド、ペンションなどから都合できる準備ができていないことが肝心と、IFAではアドバイスしている。投資額がかなり低いフランチャイズも存在するので、一概には語れないが、それでも自己にあら程度の資金があることは大切な要素となる。資金調達先としては、(1) SBA、(2) フランチャイザーが提供する融資プログラム、(3) 銀行などの金融機関などが考えられる。

(1) SBA

SBA (Small Business Administration) は、より低い利子で、他の機関に比べて長めのローンを手配してくれるだけでなく、スモールビジネス起業者の援助を目的として様々な優れたプログラムを組んでいることで定評がある。SBA自体が直接資金の貸し出しを行うわけではないが、同団体が金融機関に対しての保証をしてくれる

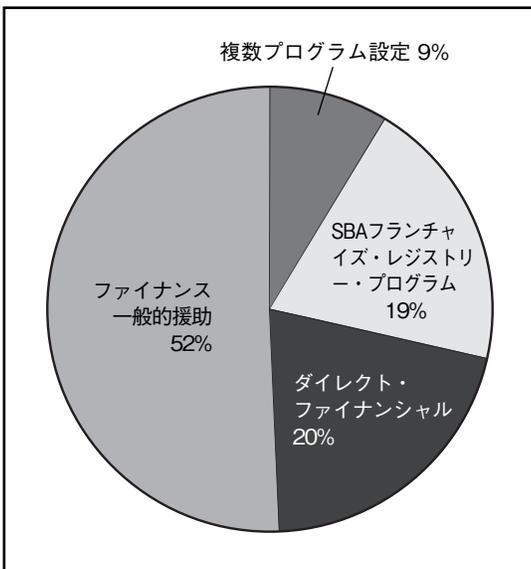
かたちで、この保証をベースに金融機関はSBAのルールにのっとり融資を行う。ローン認可の裁決に当たっては、全資金の最低20〜30%の自己資金の有無、物的価値をベースとした個人保証 (Personal Guarantee) が可能かどうかなどが重要なポイントとなる。

更に、SBAにフランチャイズ登録 (Franchise Registry) しているフランチャイズへの加盟希望者は、SBAを通して特別迅速にローンを受けられる可能性がある。ウェブサイト (www.franchiseregistry.com/Registry/) で登録しているフランチャイズをチェックできるが、希望していない場合でも、SBAの同プログラムを受け付けているかどうかを、フランチャイズ本部に確認するとよい。

(2) フランチャイザーからの融資

フランチャイザーの多くはそのフランチャイズと良好な関係にある金融機関のリストを所持しており、フランチャイジーへの資金融資先を見付ける援助をしてくれる。フランチャイザーが自ら資金融資プログラムを提供しているケースはそれほど多くはないが、オプションとして考慮してくれるフランチャイザーもいるので相談してみるとよいだろう。図6に

図6 フランチャイズ・ファイナンス援助プログラムの種類



「The Profile for Franchising: 2006」FRANdata Corp.

示したように、全体の20%がダイレクター・ファイナンシャルを行っているが、この20%の中にはその他の金融機関を通して融資を行うケースも含んでいる。最も多いのは資金調達に関する一般的な援助を行うフランチャイズで、また全体の19%がSBAにフランチャイズ登録しており、SBAを通してローンが認可されている。これらのプログラムを複数で提供しているフランチャイズも9%ある。

### (3) 銀行などの金融機関

フランチャイズであることの利点は、既に確立したビジネスが後ろ楯としてあるため、その他の起業者に比べて、通常ローン認可が下りやすいというところにある。更に機関によっては、フランチャイズ向けに特別枠を設けているところもあり、それは年々10~12%という割合で増えてきている。

## 事前開示規則と契約書

フランチャイザー、フランチャイジー双方のビジネスを成功に導くために不可欠な両者の良好なビジネス関係を作り、そして継続させるためには、まづビジネスにおけるお互いの義務・権利を両方が明確に理解し、しっかりとした基礎を築く必要がある。また、悪

質なビジネスから加盟希望者を保護することも目的として、フランチャイザーは加盟希望者に業務内容などに関するインフォメーションを事前に提供することが、法律によって義務付けられている。

## ディスクロージャー・ステートメント(UFOC)

フランチャイザーは、ディスクロージャー・ステートメントによって、加盟希望者へ業務内容を事前開示することが義務付けられている。このUFOC (Uniform Franchise Offering Circular) には、業務内容以外に加盟希望者が実際にサインするフランチャイズ契約書やその他の契約書類も含まれる。UFOCを提示する前に、フランチャイザーはフランチャイズ加盟手続きを始めてはならず、提出後、加盟希望者が契約書にサインするまで少なくとも10日間の余裕を見なければならぬと定められている。

UFOCに含まれる内容は以下の通りである。

- (1) 事業の概要
- (2) フランチャイザーとそのオフィサー、ディレクター、エグゼクティブの経歴
- (3) フランチャイザーとそのマネジメントの過去の訴訟関連情報
- (4) フランチャイザーとそのマネジメントの過去の破産関連情報

- (5) イニシャル・フィーの額と内容説明
- (6) その他のフィーの説明
- (7) 事業開設に当たって必要となる全コストの説明
- (8) フランチャイズの商品・サービスの供給先に關してフランチャイジーに課される制限
- (9) フランチャイズ契約書内でフランチャイジーの義務について示す箇所の参照リスト
- (10) ファイナンス援助に関する説明
- (11) フランチャイザーの義務の説明
- (12) ビジネスエリアに関する説明
- (13) トレードマーク、サービスマーク、トレードネームに関する説明
- (14) フランチャイズのпатентとコピーライトの使用に関する説明
- (15) フランチャイジーが実際の業務にかかわる上での義務の説明
- (16) 販売商品・サービスに關してフランチャイジーに課される制限
- (17) 契約終了、更新、キャンセルに関する条項
- (18) フランチャイザーが有名人・著名人を使う場合、その人達への報酬額
- (19) フランチャイジーがビジネス収入額を見積もる上で必要となるインフォメーションの開示
- (20) 他の加盟店のリストと連絡先

### ■UFOCフォーム取り寄せ先

North American Securities Administrators Association  
750 First St, Suite 710, Washington, DC 20002  
電話：202-737-0900

[www.nasaa.org/Industry\\_\\_\\_Regulatory\\_Resources/Uniform\\_Forms/](http://www.nasaa.org/Industry___Regulatory_Resources/Uniform_Forms/)

- (21) 過去3年間の財務諸表の添付
  - (22) 契約書
  - (23) UFOC受領の証拠として、フランチャイジーがサイン
- これらの条項の中で、加盟希望者が特に注意したい事柄がある。(7)の経費には通常、平均もしくは見積額が記述されるので、この額は地域によって大きな開きがあることに注意したい。既に加盟している人から、ビジネスが軌道に乗るまでにどれだけ掛かったかを聞いて参考にするとよい。
- また、(11)のフランチャイザーの義務の項目では、開店前にロケーション選択への援助やトレーニングが得られるか、開店時にはマーケティング・宣伝・実際の業務に關しての援助が得られるか、ビジネスをスタートした後からどのような援助が得られるのかを明確に理解する。「obligated to provide」や「they may provide」の違いに注意したい。(17)の契約終了、更新、キャンセルに關しては、契約終了後にフランチャイジーに課せられる義務に特に注意する。(19)のインフォメーションは十分でない場合が多いので、これもやはり既存の加盟店と直接話して、将来の収入の可能性を見極めるとよい。(20)の項目にリストされる加盟店を見て、どれほどの割合で店舗が返還されたり、再販売されたりしているか

# 『教育』というフランチャイズ

## —教育者の質が公文ブランドを左右

保護者と教師が協力し、子供の能力を最大限引き出す学習法として今では世界的に名が知れた公文は、アメリカを含め世界45の国と地域で教室を開設している。日本以外で初めて教室が開校したのは、1974年ニューヨークの算数教室で、創立25周年の83年にはロサンゼルスにも事務所が設立された。現在、北米では1,700教室で230,000人の子供達が学習している。

加盟教室にブランドネームを提供してロイヤルティーを課すという部分では型にはまったフランチャイズビジネスに見えるが、その内容が「教育」だけに、一般のフランチャイズの中では公文はなかなかユニークな存在である。とかく目先の成績やテストの可否にとらわれがちな教育施設に比べ、公文は「本来の教育—子供の自立」に焦点を当てる。子供が将来生きていくために一人ひとりに適した能力開発を教育コアとする同社のフィロソフィーをまず理解・賛同することが、加盟への第一関門となる。ビジネスオンリーという考え方はまず加盟は無理である。しかし、ビジネスである以上、収益を上げなければならない。「そのバランスが大切」と楠澤氏は強調する。

品質統一はフランチャイズビジネスにおける一つの特徴でもあるが、インテリアやもので統一性を図れるファーストフードなどと異なり、指導する教育者の質が直接公文の品質に影響する。保護者・生徒との信頼関係が最重要となる『人対人』のビジネスでは、それぞれに異なる学習意欲や集中力、性格、感情などもまっつわって、実際マニュアル通りにいくものではない。

加盟者のトレーニングにおいては、スキルや職務上の訓練だけでなく、『教育者としてどうあるべきか』の指導にも重点を当てなければならないことが、フランチャイザーにとっては難しいところでもある。業種柄、保護者の要求も多くなる。必然的に加盟者には、保護者を説得し、理解してもらうための、コミュニケーションスキルや言語能力が要求される。

ビジネスモデルという視点から見ても、構造が一般とは多少異なり、公文のフランチャイズフィーは1,000ドルと他社に比べて圧倒的に安い反面、ロイヤルティーは生徒一人頭30ドル（その他の規定あり）とかなり高い部類に入る。長期的に優良な継続的援助を目指してのことで、こうした手数料は宣伝費や経営ノウハウの向上、教材開発などのコストとして使われる。特に、長い歴史と何百万の子供の事例に基づき開発される教材の質は、「他社にはまねできないもの」との自負がある。公文フランチャイズビジネスがうまく軌道に乗っているということは、フランチャイザー側、フランチャイジー側双方に満足度合いが高い結果に他ならない。

アメリカにおける児童学習能力の地域差は周知の通りだが、公文では政府や地域団体と協力し、学力低下がうたわれる地域の児童を対象に教育援助プログラムを組むなど、社会に対する貢献度も大きい。世代や国が変われば、教育に対する価値観も変わる。そんな中、国やカルチャーを超えて提供できる、教育の本質を突いた公文の学習法には強みがある。

確認しよう。この数があまりに多ければ注意信号ということになる。過去に加盟契約をキャンセルした人の

連絡先があれば注意したい。こうした人から耳寄りな話が聞けるかもしれない。

### ■ ディスクロージャー・ステートメントの入手

州法でディスクロージャー・ステートメントの州への登録を義務付けている州は、コピーを閲覧希望者に提供していることが多いので、役所に出向けばそれを見ることが出来る。また、表4に示した民間機関でもディスクロージャー・ステートメントを提供しているが、これらは有料で販売されている。

### フランチャイズ契約書

フランチャイズ契約書は、フランチャイザーとフランチャイジーの関係についてUFOCよりも詳しく記される。含まれる内容は以下のようなものである。

(1) トレードマークの使用に関して  
有名なトレードマークが使用できるということは、フランチャイズに加盟することによって得られる最大の利点の一つだが、このセクションにはフランチャイジーが使用できるトレードマ

ーク、サービスマーク、ロゴのリストが記される。これらのマークが本当に知れわたっているものかどうか、また使用に際しての制限が課されていないか慎重にチェックしたい。

(2) フランチャイズ店の場所  
フランチャイジーに与えられるエリアや受け持ち区域が記される。与えられたエリアが自店の独占エリアかどうか確認する。

(3) フランチャイズの期間  
ここにはフランチャイズ契約の有効期間が記される。契約終了時点で、フランチャイザー側に店舗を買い戻す権利があるのか、契約を更新する権利がフランチャイジーにあるのか、などをチェックしたい。

(4) フランチャイジーのフィーとその他の支払い  
フランチャイジーが支払わなければならない手数料のすべてがここに記される。

(5) フランチャイジーの義務と任務  
フランチャイジーの義務と任務が詳細にわたって記される。

(6) フランチャイジーの義務と任務  
フランチャイジーの義務と任務が詳細にわたって記される。

(7) 商品やサービスへの制限  
品質保持や商品の供給先、広告先、営業時間、商品価格など、商品やサービス

表4 ディスクロージャー・ステートメントの入手先

Franchise Information Services, Inc.  
1655 N. Fort Myer Dr, Suite 410 Arlington, VA 22209  
電話：800-485-9570  
www.frandata.com/

FranchiseHelp, Inc.  
101 Executive Blvd, 2nd Fl  
Elmsford, NY 10523  
電話：800-401-1446 / 914-347-6735  
franchisehelp.com/

Franchise Insider  
745 Campbell Way  
Herndon, VA 20170  
電話：877-674-6677  
franchise-insider.com/

表5 フランチャイズ業界別の更新料と更新回数

	更新料を課す フランチャイズ 業界内の割合	更新料を要求しない フランチャイズ 業界内の割合	更新料を課すフランチャイズ		平均更新 回数	平均更新 年数
			更新料平均額	イニシャル・フィー のパーセンテージで 課す場合の平均%		
自動車	68%	32%	\$2,917	24%	2	9年
ベーキング	85%	15%	\$4,450	50%	2	9年
建築&工事	63%	37%	\$3,563	38%	2	7年
ビジネス関連サービス	69%	31%	\$2,310	26%	3	7年
子供関連	68%	32%	\$3,017	20%	2	7年
教育関連	67%	33%	\$2,600	13%	1	8年
ファーストフード	70%	30%	\$5,560	40%	2	9年
宿泊サービス	63%	37%	\$5,000	44%	1	10年
メンテナンス・サービス	60%	40%	\$2,943	33%	2	9年
人事関連サービス	18%	76%	\$3,000	10%	2	6年
印刷	25%	75%	\$1,000	22%	2	13年
不動産	57%	43%	\$2,464	26%	2	7年
レストラン	71%	29%	\$4,395	34%	2	9年
食品小売り	77%	23%	\$4,002	31%	2	8年
小売り一般	64%	36%	\$4,486	20%	2	8年
サービス業	71%	29%	\$3,918	18%	2	8年
スポーツ&レクリエーション	47%	53%	\$2,100	10%	2	9年
旅行関連	57	43%	\$1,998	25%	0	3年

[The Profile fo Franchising: 2006] FRANData Corp.

スに関して、フランチャイジーに課される制限が記される。  
(8)契約の更新・終了・移行  
契約終了におけるフランチャイジーの義務と権利、そして契約更新と移行に関する説明が記される。フランチャイジーがロイヤルティーの支払いを怠

ったり、課されている制限に違反したり、また定められた業績が上げられないなど、契約に反した場合は、フランチャイザーは契約を終了することができ、そうするとフランチャイジーはそれまでの投資分を損することになる。しかも契約には期間が定められてお

り、それは通常15〜20年とかなり長い。それでも更新できるという保証があるわけではない。更新が叶ったとしても、契約内容は変更されるため、ロイヤルティーが上がったり、制限が増えたり、また他のフランチャイズ店舗が増えている場合には、受け持ちエリアが縮小される、というようなことも起こり得る。更新に関しては、業界別の更新料と更新回数、その年数を表5に示したので参考にしてください。

.....

FTC (Federal Trade Commission) の開示規則や契約書に関するアウトラインは以上のようなものだが、加盟時には弁護士や会計士など、専門家からのアドバイスは必要不可欠であることを念頭に置いていただきたい。

## フランチャイズの選択

選択肢が豊富なだけに、その数あるフランチャイズの中から実際に自分に適したビジネスを選び出すことは容易ではなからう。フランチャイズ選択に関して最も大切なことは、十分に時間を掛けて、幅広い視野を持って調査す

- ・ Inc.: [www.inc.com](http://www.inc.com)
- ・ Entrepreneur: [www.entrepreneur.com/](http://www.entrepreneur.com/)
- ・ Franchise Times: [www.franchisetimes.com](http://www.franchisetimes.com)
- ・ Franchising World: [www.franchise.org/publications.aspx](http://www.franchise.org/publications.aspx)
- ・ Franchise Update: [www.franchise-update.com](http://www.franchise-update.com)

- International Franchise Expo  
2008年4月11日〜13日  
Washington Convention Center  
801 Mount Vernon Place NW, Washington, DC 20001  
電話：202-249-3000
- Franchise Expo South  
2008年1月11日〜13日  
Miami Beach Convention Center, Hall C  
1901 Convention Center Drive, Miami Beach, FL 33139  
電話：305-673-7311

ることだ。それぞれに利点があれば、欠点もある。例えば同じビジネスでも、新設でフランチャイズ店を開店するのと、既存のフランチャイズ店を引き継ぐかたちで開始するのでは、フランチャイジーに掛かる負担はかなり異なる。既にビジネスが軌道に乗っている既存店なら、新規開店に比べると、リスクは低く、将来の収入見積もりも立てやすい上、従業員や設備、顧客などのインフラが既に整っているという利点がある反面、店舗の外観やロケーション、商品在庫などに関してはあまり自由が利かず、従業員の就労能力や顧客の質、値段設置などに関する問題が潜在している可能性もある。更に、既に軌道に乗っているビジネスの売値(加盟コスト)は概して高い。何が自分にとって利点となり欠点となるのか

は、念密に調査した結果があればこそ判断できるものだ。

調査に当たっては、FTCやIFAなどが発行しているガイドラインなどを活用するのも良い手だし、IFE (International Franchise Expo) などのトレードショーに参加するのも有意義だろう。囲み内(前ページ右下)には、フランチャイズに関する有益情報を掲載したウェブや雑誌を紹介したので参考にしていたきたい。

### 選択時のチェックポイント

自己に最適な業種を選び出すには、選択に当たって自己の判断基準を明確にしておくことが大変重要となる。判断基準のポイントとなる要素は次のようなものである。

- (1) 自分の興味を満たしてくれるフランチャイズであること  
ハービー・マッキイ氏の言に「Find something you love to do and you'll never have to work a day in your life」というものがある。フランチャイズでなくとも、仕事には自分の人生のうちの大きな時間を費やす。これから長い間営むと想定して始めるビジネスであればこそ、単なるマネージャーと考えると、自分が興味を持って打ち込めるものを選びたい。
- (2) フランチャイズ加盟におけるすべての経費を念頭に入れること  
コストに関しては前述したが、フラ

ンチャイズを選択する際に、細かいところまで対象となる一切の経費を算出することは大変重要となる。悪徳商法でもなければ、フランチャイジーの失敗を願って加盟を受け入れるフランチャイザーはまずいない。コストに関して不明点があれば、フランチャイザーに詳細まで突っ込んで話を聞くことである。優れたフランチャイザーであればあるほど明確な答えが返ってくるはずだ。コストを抑えるために、設備などのリースが可能かどうかなどの相談もしてみるとよい。

- (3) よく知られたフランチャイズであること  
一般によく知られているフランチャイズであれば、加盟した時点で既に成功への第一歩を踏み出しているといっ

てはいい過ぎだろうか。ビジネスの成功は自己の努力と裁量に掛かっていることはいうまでもないが、既に名の通った確立されたシステムの中で事業を始めるのには大きな恩恵があるに違いない。しかし場合によっては、訴訟などの悪いイメージで有名なケースもあるので注意したい。

- (4) トレーニングシステムがしっかりしていること  
オペレーションマニュアルや作業手順ハンドブックなども含め、全体的なトレーニングシステムがしっかりしているか、また営業成績や在庫管理、商品、業務についての情報提供が行き届いているかなどが判断の対象となる。

更に、開店後のフォローアップ・プログラムや定期的なセミナー、電話やオンラインなどによるサポート、従業員教育などがあるかどうか、またそれに掛かる費用の有無なども確認しておきたい。

- (5) 需要が多く、エリア内に同業他社が少ないこと  
例外的なケースもあるが、商品が季節的のものでなく、年中需要のあるものであることは大切である。また近辺に価格とサービスで対抗できないような競争相手がいないかどうかも確認しておきたい。

(6) 優秀なフランチャイズかどうかを見極めること  
同業界で長く豊富な経験を持つフランチャイザーかどうかを確認すると共に、今後の拡張プランについても話を聞くとよい。自分の足で見て歩くことは非常に重要で、フランチャイザーから紹介された店舗だけでなく、自分で探し出したものまで見て回るとよい。特に最近加盟した店舗などを訪問して、最新情報を得るとよいだろう。

### 不良ビジネスを見分ける

#### ■値段だけに惑わされない

フランチャイザーがあまりに短期間で事業を広げ過ぎてしまった結果、フランチャイジーに対する必要最低限のサポートさえ与えられなくなっている

フランチャイズも存在する。資金集めが主目的となったフランチャイジーは、フランチャイジーを増やしたいがために安いコストを提供してくる。値段だけに飛び付かず、過去の実績と評価を調査することが必要。初年度から大きく利益が得られると簡単に口を出すフランチャイジーにも注意したい。優良なフランチャイザーであれば、過大期待を持たせるような甘言は口にはしないはずである。

#### ■過大広告に注意

「簡単に儲かる」、「安定収入を約束」などといった甘い誘いには注意が必要。FTCの調べによると、自動販売機、公衆電話、医療請求書作成、インターネット関連ビジネスに、そうした過大広告が多い。例1は正規の新聞や雑誌、ウェブサイト実際に掲載された要注意広告の例である。フランチャイズでも他のビジネスでも(1)の広告のように「Quick & Easy」というビジネスはまずないと思いたい。たとえ店舗や商品が具体例として記載されていたとしても、おそらくはよほど割に合わない場所か、商品も大昔のものか最低品質のものと考えること、とFTCは忠告している。また、(2)のような「No Risk」の一言は要注意広告の典型であり、(3)のようなこちらにとって都合の良いすぎる広告も偽である場合が多い。(4)のように広告に収入額をうたった場合は、同ビジネスの前加盟

## 例1 要注意広告

1	"QUICK AND EASY!" "Start Earning Today" "Prim location available now"
2	"NO RISK! GUARANTEED!" "Huge Income" "100% return on your investment!"
3	"WORK PART-TIME FROM HOME." "Be Your Own Boss" "Own a Dealership Today"
4	"EARN \$2,000 A MONTH." "\$50K/yr" "Vending route nets \$1,700/wk"

■FTC苦情通報先  
電話 (トールフリー) : 877-FTC-HELP (382-4357)  
郵送 : Federal Trade Commission  
CRC-240, Washington, DC 20580  
オンライン苦情フォーム :  
[https://rn.ftc.gov/pls/dod/wsolcq\\$.startup?Z\\_ORG\\_CODE=PU01](https://rn.ftc.gov/pls/dod/wsolcq$.startup?Z_ORG_CODE=PU01)

■FTC苦情リスト依頼先  
Freedom of Information Act Request  
Federal Trade Commission  
Washington, DC 20580

者で同額を得た人の人数と割合を示さなければならぬと法律で定められている。収入だけを餌にしてその他の情報がかつていない場合は注意が必要だ。過大広告を見掛けたり、それによって迷惑が掛かった場合などはFTCに通報することができる(連絡先は右下囲み)。

### ■FTC苦情リストのチェック

そのフランチャイズが優良か不良かは、政府や州の機関にとっても判断が難しいところだが、FTCに郵送で申し込めば、そのフランチャイズに対して過去に苦情の例があったかどうか教えてもらえる(郵送先は右下囲み参照)。ただし、悪徳といわれるフランチャイズは、数カ月に一度くらいの割合

合で会社名や住所、電話番号を変え転々とすることによって法律の目をくぐり抜けているので、こうした悪徳ビジネスはたとえFTCに依頼しても苦情リストの中が上がってこない場合が多々あるというのが実情である。

## フランチャイズを 成功させるために

フランチャイズに加盟することによって受けられる恩恵は確かに大きい。そうはいっても、AFA (American Franchise Association) の元会長が以前コメントしたように、フランチャイズは「成功を保証したもの」ではない。

ある。

(1) 十分な予備金の準備

ディスクロージャー・ステートメントには、コストとリターン見積もりが示されているが、これも保証されたものではなく、いくらフランチャイズとはいえ、他のビジネス同様に軌道に乗るまでにはある程度の期間が必要なので、それを思えば初期投資以外の予備金は準備してしかるべきであろう。だが、現実にはこの予備金に余裕のないフランチャイジーが多く、資金が焦げ付いてビジネス断念という道をたどってしまう。「フランチャイズ=安心」という考えの甘さが災いしているのである。フランチャイズもリスクを負うビジネスであることを再認識する必要

があるだろう。

(2) 優秀な人材の確保

フランチャイザー側がマニュアルからトレーニングまですべてで賡立てしてくれるとはいえず、そのマニュアル通りに事業を行っただけでは成功はない。現場に、人材トレーニングから店舗管理までできるしつかりとしたマネジャーがいることは絶対必要条件となる。優秀な人材を保持することは決して容易なことではないが、マネジャーを含めその他従業員が働きやすく、かつモチベーションの高い優れた職場環境を作り出すことは、フランチャイズにかぎらず、すべてのビジネスオーナーに課された使命である。幸いフランチャイズには、開業後もフォローアップ・プログラムを継続しているところが多い。セミナーやトレーニングなど、従業員教育にこうしたプログラムを多に利用し、更なる必要性を感じたら、迷わずフランチャイザーに相談しよう。

(3) フランチャイズのシステムに従う

本部のマニュアル通りに運営されていないフランチャイズ店も多いといわれる。フランチャイザーがいくら指導に力を入れても、現場がそれに従わないのであればまったく意味がなくなってしまう。こうしたフランチャイジーは、ブランドの質低下を招くだけでなく、フランチャイザーから契約破棄を

いい渡される危険性を自ら高めていることになる。

**(4)顧客とコミュニティーに貢献**

フランチャイズにかぎらず、どんなビジネスにも当てはまる事柄だが、顧客を大切に扱うことはビジネス繁栄の基本条件である。また、地域のリトルリーグ、青年団、市民グループなどを後援したり、イベントやショーなどに自店の屋台やキヨスクを出したり、学校に自店のツアーを申し出たりと、コミュニティーと上手な付き合い方をしよう。地域コミュニティーへの貢献はビジネスを営む者の使命ともいわれるが、コミュニティーに貢献するビジネスには顧客も自然と足が向くものである。

**(5)一銭も無駄なく**

日本でも「一銭を笑うものは一銭に泣く」というが、扱う額が大きければ大きいほど、最後の1セントまで注意して管理したい。在庫品のあるビジネスであれば、小さなものでも商品の紛失などには目を光らせよう。

**(6)長時間労働を覚悟する**

新しくビジネスを始めるに当たって、「一生懸命働こう」という心意気のない人はまずいと思われるが、サラリーマン時代よりは長時間働く覚悟はしておきたい。しかし家族がいる場合、ビジネスに没頭したがゆえ家族・友人

が頭から消滅してしまおうというような間違いは起こしたくない。自分がフランチャイズを始めることで、家族が支払った犠牲が多少なりともあるだろう。自分の新しい人生を家族・友人と分かち合えるだけの余裕は必要である。

**フランチャイズの売却**

フランチャイズの売却は、通常のビジネス売却とはシステムが少々異なる。加盟時に作成される契約書には、売却に関する規約も記されており、それに従う必要がある。フランチャイザーとフランチャイジー双方の権利を守るように作られているとはいえ、通常フランチャイザー側に分がある感拭えない。契約書には、フランチャイザー側の買い戻しの権利と先買権の条項が入っていることがほとんどで、フランチャイザーが低価格で店舗を買い戻すことができれば、再び売却する時に利益が期待できるというわけだ。フランチャイザーに先買権があつてその店舗の購入を希望した場合は、外部の購入希望者が申し出ている金額と同額でフランチャイザーが買い取ることになる。

店舗の市場価格を判断するためには不動産価格を算出してくれる専門家が必要となるが、この査定方法も通常契

約書に記されており、フランチャイザー側からアプレンティスが送られてくるケースが多い。その費用がフランチャイジー持ちとなる場合もあり、対処の遅いフランチャイザーであれば、売却許可やこうした査定にかなりの時間が費やされる可能性もないわけではない。売却額の何割かをフランチャイザーに支払う規約が入っている場合や、購入希望者の調査に掛かるコストがフランチャイジー持ちになることもある。

フランチャイズ売買にかぎらず、査定によって見積もられた価値と、実際の価値に差があることは多々あり、時としてその差が非常に大きいこともある。価値にはそのビジネスにどれだけの実質的な価値があるかというところが反映されるので、世の中の需要が高まっている時に売却すると、低下中に売却するのでは必然的にその価格にも差が出る。売却のタイミングを図るのもフランチャイジーの才覚といえるだろう。

**日米のフランチャイズ**

日本でも現在、数多くの業種でフランチャイズが導入されている。1956年のコカ・コーラ上陸や63年の不二家フランチャイズ第1号店、66年のダ

スキンフランチャイズチェーン(以下○)などがその発展の始まりといわれているが、70年代、KFCをはじめ、多くのファーストフード店が開店し、外食産業で広がりを見せた。2005年、その本部数1150件、店舗数は23万店強(フランチャイズ研究所調べ)と、日本社会のインフラとしての地位を固めたかに見えるが、売上高は20兆円弱と、単純比較はできないにしてもそれはアメリカの8分の1に満たない。

フランチャイズ契約におけるフランチャイザーとフランチャイジーの関係でも、アメリカのフランチャイジーのほうが日本の加盟店よりは相対的に権利が保護されているようだ。FTCの事前開示規定をはじめとし、多くの州で不当行為からフランチャイジーを保護する法律が制定されており、日本の全国FC加盟店協会の見解では日本の公正取引委員会の対応はFTCに比べてまだ手緩い。更にアメリカではフランチャイジーによる団体活動が非常に活発である上、フランチャイジー側に立つ弁護士も多数存在する。弁護士自体の数が日米では桁違いであることもあって、アメリカでフランチャイズを専門とする弁護士を見つけることはそれほど困難ではない。

日本のフランチャイズは成熟期という声も一部にはあるが、成長の芽が見られる業種もまだ多い。今後ますますの成長を期待したい。