

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1章

フランチャイズを取り巻く現状 ——コロナ禍の前と後で何が変わったか



池田 安弘

東京都中小企業診断士協会／島根県中小企業診断協会

本章では、本特集の前提として、まず「コロナ禍以前のフランチャイズ（以下、FC）業界がどのような状況であったか」を俯瞰的に確認する。

そのうえで「コロナ禍で社会意識、消費者行動、法律制度、中小企業支援制度にどのような変化が起きたのか」を確認し、その結果として「コロナ禍によってFC業界がどのような影響を受けたのか」を検証していきたい。

そして最後に、そのような変化に対応して「今、FC業界はどのような変化対応（進化）を指向しているか」を、事例を挙げて紹介したいと思う。

1. コロナ禍以前のFC業界とFC支援

図表1～3は、2015年度と2018年度のFC業界の状況を、日本フランチャイズチェーン協会が発表している統計の数値を比較することで概括した。それぞれ前年からの増減を記しているため、前年の数字も把握できる。

2015年度の日本経済は、前年からやや持ち直す兆しはあったが、足踏み状態が続いていた。FC業界でも、厳しい経営環境の中、新規出店や新規商品・サービスの開発などの企業努力により、緩やかながらも堅調な成長を実現していた。特にコンビニエンスストア（CVS）は、社会インフラとしての位置づけを確固なものとし、大手を中心に成長を続け、業界の大手寡占化が進行していた。

図表1 業種別チェーン数の増減

	チェーン数		対前年度増減	
	2015年度	2018年度	2015年度	2018年度
総計	1,329	1,328	8	▲11
小売業	345	331	1	▲8
内 CVS	26	18	0	▲4
外食業	569	568	7	▲8
サービス業	415	429	0	5

図表2 業種別店舗数の増減

	店舗数		対前年度増減	
	2015年度	2018年度	2015年度	2018年度
総計	260,992	264,556	1,868	1,066
小売業	107,591	110,245	1,718	537
内 CVS	57,052	58,340	1,278	384
外食業	58,548	57,743	▲362	▲811
サービス業	94,853	96,568	512	1,340

図表3 業種別売上高の増減

	売上高（百万円）		対前年度増減	
	2015年度	2018年度	2015年度	2018年度
総計	24,594,527	26,211,796	460,834	651,994
小売業	17,446,805	18,582,597	501,374	397,003
内 CVS	10,499,038	11,263,479	366,726	238,239
外食業	4,058,002	4,268,819	▲46,537	74,886
サービス業	3,089,720	3,360,380	5,997	180,105

出所：一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会「フランチャイズチェーン統計調査」より筆者作成

2018年度は世界がコロナによる大混乱に陥る前の、今思えば平和な年だったといえる。この年、日本経済は緩やかな回復基調が続き、企業収益は堅調に推移している。賃金も緩やかだが増加傾向を示している。失業率は低下しているが、まだ個人消費の回復の足取りは弱い時期であった。労働市場では慢性的に人手不足が続き、人材の採用難や人手不足倒産が話題となった時期でもある。

FC業界では、このような社会環境の中にあつて、各社が加盟店を支援するためにオペレーションシステムの改善・効率化や生産性向上に取り組み、セルフレジの導入や営業時間の見直し、情報化への取組みの加速などにより積極的に人手不足を補完する努力を続けていた。

その結果、チェーン数は前年よりも減少したものの店舗数、売上高は前年よりも増加し、業界として成長を続けていた。

(1) 2018年度小売業 FC の動向

コンビニ業界は相変わらず好調で、店舗数は+0.7%、売上高は+2.2%。大手の寡占がさらに進んでいる。

「ワンプライスショップ」業態では、オシャレな雑貨などの商品が好調で女性客を取り込み、成長を続けている。「衣料・靴・身の回り品小売」では、ワーキングウェア専門店やカテゴリーを絞ったファッション衣料チェーンが大きく売上を伸ばした。「ドラッグストア」がカテゴリーショップとして、食品や日用雑貨の品ぞろえを拡大し、大きく成長した。

(2) 2018年度外食業 FC の動向

外食業界では、好調な業種と力を失っていく業種で明暗を分けた。力を失った業種は、「持ち帰り寿司・弁当店」、「ラーメン・餃子」で、店舗数、売上高ともに減少した。好調な業種は「カレー・牛丼・各種丼物」で、大手チェーンを中心に店舗数、売上高ともに増加した。

「ハンバーガー」では、店舗数は減少したが、売上高は増加。大手チェーンの寡占化が進んだ。「焼肉店・その他の一般レストラン店」では、大手焼肉チェーン数社が食べ放題やランチメニューの導入などで新しい顧客層を開拓し、売上を伸ばした。また、「コーヒーショップ」が店舗数で+2.1%、売上高+10.2%と大きく成長した年でもあった。

(3) 2018年度サービス業 FC の動向

サービス業 FC 全体では、チェーン数+1.2%、店舗数+1.4%、売上高+5.7%となり好調に推移した。業種別に見ると、「リース・レンタルサービス」が店舗数では減少したものの売上高では+10.8%と好調で、若者を中心としたライフスタイルの変化に伴い「レンタカー」の利用者が急増、売上高で+12.8%の増加となった。

「学習塾・カルチャースクール」も店舗数、売上高ともに増加。フィットネスクラブが、女性の利用拡大を基盤に大きく成長している。また、「住宅建築・リフォーム・ビルメンテナンス」も店舗数+10.3%、売上高+6.0%と成長している。リラクゼーション・介護・高齢者向けサービス（「その他サービス」）も引き続き好調であり、店舗数、売上高とも増加している。

2. コロナ禍で何が起きたか

2019年12月、新型コロナウイルスによるパンデミックが喧伝され、一部では行動制限の必要性や海外からの渡航制限を求める声が出始めた。2020年1月後半には、海外からの訪日客も制限され、国内の移動や日常行動にも大きな制限が課されるようになった。いわゆる「コロナ禍」の発生である。

ここで、コロナ禍にあつてFC業界的な視点から見てどのような制約が課されたのか、それによってFC業界がどのような制約を受けたのかを整理しておきたい。

(1) エssenシャルビジネスの線引き

日常生活の維持に不可欠なサービスや商品とそれ以外のサービスや商品、それを提供するビジネスの線引きが行われた。

2020年春頃、エssenシャルビジネスあるいはエssenシャルワーカーという概念がアメリカから紹介され定着した。医療、介護、福祉、生活必需品の販売・流通、社会インフラの維持に必要なビジネスやワーカーとそれ以外の識別がなされ、不要不急のサービスやビジネスに対する営業自粛の要請が行われた。

自粛要請の矢面に立たされたのは、飲食業、リラクゼーション系サービス業、コンビニや食料品販売以外の小売業、イベント業などの極めて幅広い業種であった。

(2) 不要不急の外出の自粛

「三密を避ける」というかけ声のもとで不要不急の外出の自粛が叫ばれた。遊園地、水族館、美術館などの施設も営業を自粛し、その周辺の飲食業、小売業は大きなダメージを受けた。

(3) 営業時間短縮、酒類販売の自粛

飲食店に対する営業時間の短縮や酒類販売自粛の要請、三密を避けるための入店客数の制限は、その事業構造に大きなダメージを与えた。飲食店の客単価、客数は減少し、営業時間短縮と入店客数の制限は、飲食業の基本数値である「席回転率」「満席率」を低下させ、店舗当たりの坪効率を大きく引き下げた。

(4) 出社制限などの行動規制

1棟で毎日数万人が出社するような大型のオフィスビルでも、出社制限によって昼間人口が3割から5割減少した。そのため、東京でも大手町、丸ノ内、八重洲、新橋、品川といった中心ビジネス街の飲食ゾーンは休業、閉店が相次いだ。

(5) テレワークの拡大、対人接触の忌避

前項と関連するが、オフィスへの出社から

テレワークへの移行が急速に拡大した。同時にそれは、オフィス清掃、ビルメンテナンスなどの事業機会の減少を意味した。また、人と接触すること＝家庭訪問を忌避する風潮が広まり、訪問介護、住宅リフォームなどの事業展開が大きなダメージを受けた。

(6) 大学・学校のインターネット授業導入

インターネットでの授業が、学校だけでなく学習塾でも拡大した。1ヵ所に生徒を集めるといった授業形態自体が成立しにくくなった。

(7) 旅行・帰省の自粛要請

長引く行動制限、コロナ恐怖症ともいえる生活意識のために、大都市圏と地方との人流が大幅に減少した。そのため、旅行代理店、旅館・宿泊業、運輸業、周辺の小売業、飲食業、あるいは地方の飲食業やその関連事業は大きなダメージを受けた。地方経済の受けたダメージは、地方都市の飲食店街が消滅するのではないかと思われるほど深刻であった。

(8) イベントの自粛

イベントの自粛は、パーソナルなイベントにも及んでいる。プライダル、葬儀、法事、歓送迎会、お祝いなどさまざまなイベントが影響を受け、自粛を余儀なくされた。

イベントとしての葬儀や法要においては、家族葬や直葬が増加し、大きなダメージを受けた。

(9) FC支援ビジネスの変化

最後に、見過ごされがちであるが、FCビジネスを支える多くの事業者が他事業への転換、進出を余儀なくされた。展示会に代わってインターネットでの情報発信への移行が進み、YouTubeやFacebook、SNS、LINEなどを活用した情報発信に移行する支援事業者やFC本部が増加し、結果的に加盟店募集の活動も停滞した。展示会出展をサポートしていた店装事業者や広告代理店も、活動を縮小せざるを得なかった。

3. コロナ禍によるFC業界のダメージ

コロナ禍で大きなダメージを受けた業種が「飲食業」であることは、周知の事実だろう。さらに、結婚式などのブライダル産業、旅館・ホテルなどの宿泊業、小売業、サービス業から葬祭業まで広範な業種がダメージを受けた。そのことがFC業界全体としてどのような結果を生んだのか。

図表4～6は、2019年度と2020年度の日本フランチャイズチェーン協会の統計データをまとめたものである。

2019年12月頃からコロナ禍の影響がFCビジネスにも及び始め、2020年3月にはFC業界最大の展示会である日本経済新聞社主催のフランチャイズ・ショーが中止に追い込まれた。その後、さまざまな規制、自粛の影響が発生した。2020年度は完全にコロナ禍での事業展開となっている（2019年10月に消費税が10%に引き上げられたことも国内需要の減速に影響を与えていると思われる）。

2019年度のFC業界を俯瞰して特徴的なことは、総売上高は前年よりも4,362億円増加し10年連続の増加となったものの、総店舗数が前年より1,687店舗減少し、2008年度以来の減少となったことである。

2020年度の数値を見ると、日本全体として同年の実質GDPは前年比▲4.6%と戦後最大のマイナスとなり、個人消費は▲6.0%と大きく落ち込んだ。FC業界も、チェーン数は前年よりも16チェーン減少。国内店舗数は前年よりも8,852店舗の減少。売上高は、前年よりも1兆2,276億円（▲4.6%）の2009年度以来の減少となった。

以下、業種ごとのFCの動向について見ていく。いずれのデータからも、他の業界同様、FC業界でもコロナ禍を外部環境の変化としてこれに対応できた業種、チェーンは成長していることがわかる。必要なことは、自己革新と環境変化への迅速な対応といえる。

図表4 業種別チェーン数の増減

	チェーン数		対前年度増減	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
総計	1,324	1,308	▲4	▲16
小売業	328	322	▲3	▲6
内 CVS	17	17	▲1	0
外食業	567	558	▲1	▲9
サービス業	429	428	0	▲1

図表5 業種別店舗数の増減

	店舗数		対前年度増減	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
総計	262,869	254,017	▲1,687	▲8,852
小売業	110,220	108,256	▲25	▲1,964
内 CVS	57,966	57,999	▲374	33
外食業	56,987	52,777	▲756	▲4,210
サービス業	95,662	92,984	▲906	▲2,678

図表6 業種別売上高の増減

	売上高（百万円）		対前年度増減	
	2019年度	2020年度	2019年度	2020年度
総計	26,648,038	25,420,410	436,242	▲1,227,628
小売業	19,046,457	18,812,557	463,860	▲233,900
内 CVS	11,333,254	10,795,628	69,775	▲537,626
外食業	4,325,462	3,670,258	56,643	▲655,204
サービス業	3,276,119	2,937,596	▲84,261	▲338,523

出所：一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会「フランチャイズチェーン統計調査」より筆者作成

(1) 2020年度小売業FCの動向

小売業全体では、チェーン数は▲1.8%、店舗数▲1.8%、売上高▲1.2%であった。

「コンビニエンスストア」は、エッセンシャルビジネスとの認識でその社会的重要性は認められたが、既存店売上高ではコロナ禍による巣ごもり需要の取り込みはあったものの、▲4.7%の大幅な減少となった。

一方で、「スーパーマーケット」（各種総合小売業）では売上高は+12.2%。「家庭電気機械器具小売」では特別定額給付金を追い風に店舗数は▲5.0%だが、売上高は+4.4%。

「医薬品・化粧品小売」では感染症対策商品により店舗数で+4.7%、売上高は+2.5%と増加している。

(2) 2020年度外食業 FC の動向

飲食では、明暗がはっきりと分かれる結果となっている。マイナスの影響を受けたのは「持ち帰り寿司・弁当店」で、宅配を提供している店舗は好調だったがそれ以外の店舗のマイナスが大きく、店舗数▲8.9%、売上高▲5.4%。「居酒屋・パブ」では、店舗数▲20.4%、売上高▲40.9%。

一方で、「ハンバーガー」では宅配やテイクアウトの需要が増加し、店舗数+1.0%、売上高+5.8%。「宅配ピザ」は店舗数+6.5%、売上高+17.7%と伸張した。

(3) 2020年度サービス業 FC の動向

サービス業 FC 全体ではマイナス基調だが、個別に見ていくと明暗が分かれた。

「クリーニング」では、需要の減少から売上高が▲26.0%、「理容・美容」は、店舗数▲1.1%、売上高▲3.1%。「ホテル」では、店舗数▲4.2%、売上高▲55.7%と逆風にあえいだ。しかし、「ハウスクリーニング」では、衛生意識の高まりを受け売上高で+4.2%となり明暗を分けた。

4. 新しいビジネスモデルの誕生と成長

詳細は第2章をご覧いただきたいが、FC本部が加盟店に提供する主要な4つの機能（ブランド利用許諾、差別化商材提供、開業プロデュース、継続的経営指導）の一部を除いたパッケージを加盟店に提供する新しいビジネスモデルが生まれている。

たとえば、ブランドネームを自由につけることができる飲食事業や、既存の事業者メニューを提供し、食材供給を本部が行うビジネスモデルである。こうした方式を取るチェーンでは、M&Aにより複数の業態を獲得し加盟店に提供したり、複数の有名ブランドと

提携し、加盟店に提供したりするFC本部もある。

新しい試みとしては、移動販売専門のノウハウ提供を行うケースや、既存の飲食チェーンやゴルフ場のレストランなどにメニューと食材を提供するビジネスモデルを指向するFC本部も生まれている。

こうしたビジネスモデルは、従来のFCチェーンの定義からは外れる。しかし、その背景に「新しい生産技術」や「高度な物流システム」あるいは「最先端の情報システム」を持ち、高い生産性と商品品質を実現したFCモデルの進化型あるいは応用モデルとして今後とも拡大していくと思われる。

ここまで、FCビジネスを取り巻く現状について概観してきた。第2章では、FCビジネス支援のプロセスとポイントについて、第3章以降は実際の支援事例について紹介する。

なお、本特集で紹介する事例の企業名、FCの名称やロイヤリティについては、諸般の都合により、開示は見送った。読者の関心が非常に高いところとは思われるが、その分、支援のノウハウを豊富に紹介しているため、ご了承ください。

池田 安弘

(いけだ やすひろ)

島根大学卒業後、アパレルメーカー、コンビニFC本部に勤務。1993年中小企業診断士登録。1993年独立。FC本部設立支援、新業態開発、創業支援、事業承継を専門とする。いけだ経営デザイン研究所代表。東京都中小企業診断士協会顧問。

島根県よろず支援拠点専門コーディネーター。島根県商工会連合会スーパーバイザー。

