

【中小企業の事業再生のポイントシリーズ】

小売フランチャイズ・ビジネスの事業再生のポイント



1. 今回の説明の前提

一口にフランチャイズといっても、その内容は多種多様に及びますが、今回は小売業の店舗を展開するようなフランチャイズを想定して説明します。



2. ビジネスの概要

まず、ここで用いる用語の整理も兼ねて、ビジネスの概要を整理しますと、商標等を保有する統轄的な立場の「本部」と、本部との契約等により商標等を利用して直接販売を行う「店舗」があり、店舗については、大きくは本部と同じ会社が行う直営店と別法人等が行う委託店とに分けられます。

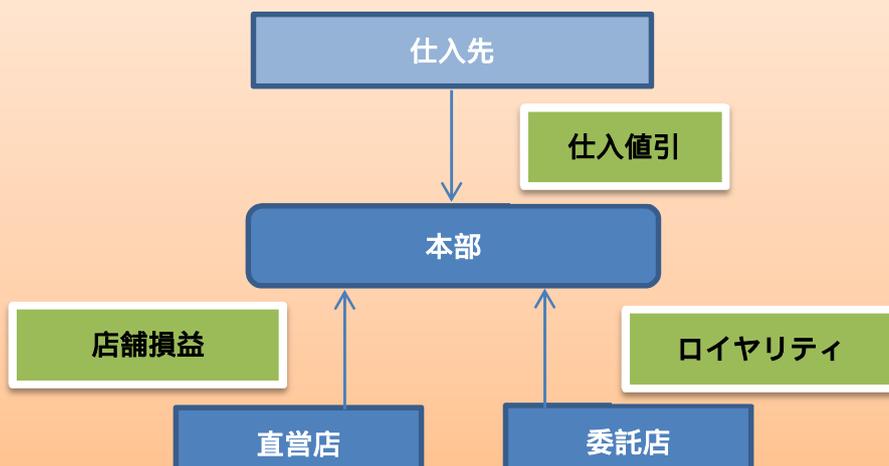
各店舗が必要な仕入等について形式上は本部が一括して仕入を行い、各店舗で一般消費者に対して販売を行います。各店舗で得た収益について、直営店の場合にはその損益がそのまま本部の収益になりますが、委託店の場合には本部に対して支払われるロイヤリティが本部の収益になります。ロイヤリティの決め方は利益の %、売上の % など様々です。

また、本部が一括して仕入を行う際に、通常は仕入値引があるので、その仕入値引部分も本部の利益の重要な部分です。

フランチャイズ・ビジネスを行う主体（本部）の損益構造は概ね次のとおりです。

$$\text{本部の損益} = \text{直営店の損益} + \text{ロイヤリティ} + \text{仕入値引} - \text{本部の諸費用}$$

【収益構造】（緑枠が本部の収益）





3. 直営店と委託店

(1) 損益

直営店はそのリスクとリターンがそのまま会社全体に反映されます。

これに対して委託店は、契約によるロイヤリティの決め方によって本部が得る収益は異なってきます。

例えば、利益の % としてれば委託店が儲からなければ本部の収益は増えませんが、売上の % であれば数字上は赤字でも増収なら本部の収益は拡大することになります。また、委託店からのロイヤリティが無かったとしても、委託店が多い方が仕入値引の原資となる仕入総額は増えるので、委託店が多い方が本部の収益は向上することとなります。

よって、本部の立場からすると、極端な話ですが、契約によっては委託店なら儲からなくても良いということにはなりません。

ただし、通常、委託店の損益がマイナスの場合、本部においてはその委託店に対する仕入代金の未回収等が発生するため、本当に儲からないまま委託店が継続できなくなってしまった際に、契約上で本部は損失を負担しないこととなっても、委託店に財産がなく、現実的には未回収分がそのまま損失になるということは考えられます。

(2) 直営店と委託店の選択

事業の立て直しに当たって、儲かっている店舗が直営店であれば本部の利益も大きくなるので、儲かっている店舗の直営化を進めるということも一つの方策となります。また、委託店の運営に問題がある場合にも、直営にして立て直すということは考えられます。

儲けの出る店舗を積極的に委託店とする理由については、個人の能力的な部分を除くと、次の2点でしょう。

- ・直営で大きな損失が出ることや固定費の増加のリスクを取りたくない
- ・地域特性など個別事情により、委託店の方がうまく行く

前者は経営方針や経営判断によることなので、今回は省略させていただきますが、後者について、実際にどちらが良いのかということについては、下記4のような分析から好不調の原因を見極めて判断することになるでしょう。





4. 店舗別の比較

フランチャイズがうまく行っていない原因としては、本部の指導力不足を言うことも考えられます。

担当者の個人的な質に係らず一定の指導を行うには、店舗のデータを分析することが非常に重要です。店舗ごとに次のような部分で比較してみるのも一つの方法でしょう。

項目	ポイント
客単価と客数	他店舗と同じ売上でも客単価が低い場合には、手間がかかり採算が悪くなりますので、他の店舗と比べ何が問題なのか確認する必要があります。 客数自体は他の店舗と比較するのは難しいですが、増減率等は問題を発見する手掛かりになると考えられます。
従業員一人当たりの売上高	業界平均や自社の他の費用等の数値から、採算ラインを決める一つの数字になります。 時間別で見ると、余剰があったり、問題のある従業員がいることなどが判明することもあります。
売場の面積当たりの売上高	人数が同じでも、スペースが多い場合にはより多くの売上を達成しなければならぬので、商品構成・売場の構成等の問題を把握する手掛かりになります。



5. 商品別の管理

全体の方針を誤らないようにするためには、商品別の売上高及び利益について管理することが重要です。

どの商品がどの程度儲かっているか、また、売上が伸びているかなどを分析することで、より精度の高い戦略を立てることができます。また、それによって個別店舗の商品構成の問題が見つかることも期待できます。

その他、部門を設定し、部門別で数値を整理することも、会社の方針を決める上で重要です。



6. 出店と退店について

(1) 周辺環境

店舗については出店時点で周辺環境は良いはずなので、基本的には周辺環境の変化について悪い影響がある場合の方が多いでしょう。

つきましては、周辺環境の動向を精緻に把握しておくことも、本部における事業見込や分析上、重要な部分の一つです。

(2) 委託店の退店

直営店を閉鎖するか否かについては、単純にその店舗が採算を取れるかという点がほとんどだと思えます。

しかし、委託店については、上記3(1)でも述べたとおり、契約においてマイナスでも存在した方が本部の収益が増える場合が多いと思われ、そういった委託店の場合には、最終的に代金を回収できるか否かが判断の分かれ目になります(その前に受託者側が断念する可能性はもちろんあります)。

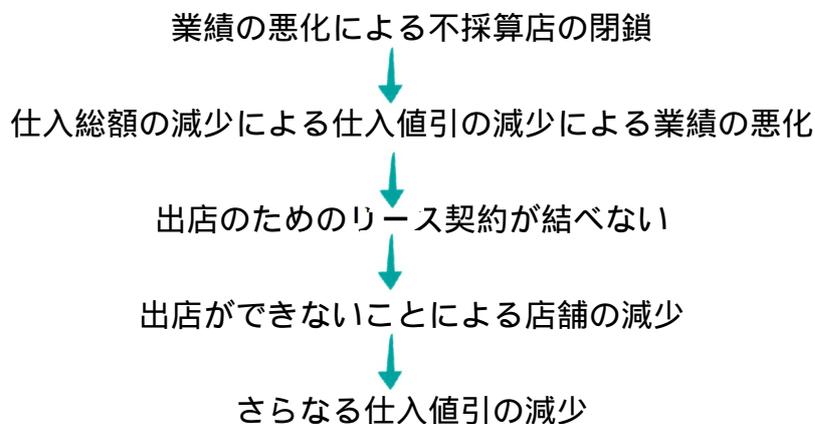
(3) 出店

仕入値引も本部の損益に与える影響は大きいことから、一定の利益を確保するためには店舗数は重要な要素であり、店舗数を維持するためにも、常に店舗のスクラップ&ビルドは必要となりますが、当然出店のためには費用がかかります。

リースにより出店費用を抑えるという手法は一般的にありますが、事業再生と言われるような枠組みに入っている会社の場合には、そもそもリース契約を締結できるかという問題があります。

一般的に金融機関も事業の継続を支援しているということであれば、その金融機関の関連するリース会社もある程度前向きに検討してくれるとは思われますが、最後はそのリース会社の判断なので、業績が悪い場合にはリースの可否についてのリスクは残ります。

つきましては、業績が悪化しているような会社においては、



という負のサイクルに陥る可能性があるので、現状以上に財務状況が悪化しないよう、を行なったとしたときは早期に回復軌道に乗せることが非常に重要です。



7. 最後に

上記については、こういった事業を行っている方にとって、一つ一つは当たり前のことなのだと思います。

しかし、上記のとおり、フランチャイズにおいて委託店があると、店舗の業績の合計が必ずしも会社の業績と一致しないため、感覚的につかみづらいところもあるようです。

つきましては、スムーズに必要なデータを分析するという意味でも、会計事務所とよく相談して会計処理を行うことは非常に有用だと考えております。

ご興味ございましたら、当事務所にご連絡いただければと思います。

