

平成 17 年度

サービス分野人材育成プロジェクト業務報告書

「人材マップ・人材育成計画（概要版）」

— フランチャイズチェーン —

平成 18 年 3 月

株式会社 NTT データ経営研究所

1. フランチャイズチェーンの概要

(1) 概要

フランチャイズチェーン（FC）とは、事業者（フランチャイザー）が他の加盟店（フランチャイジー、店舗オーナー）との間に一定地域内での営業販売権とサービスを提供する契約を結び、フランチャイジーからその見返りとして一定の対価を受け取る業種です。FCは、大きく小売業（コンビニエンスストア、ディスカウントストア等）、外食業（ファーストフード、ファミリーレストラン、居酒屋等）、サービス業（レンタル、理容・美容、学習塾、クリーニング、介護等）に分類されます。

(2) 市場動向

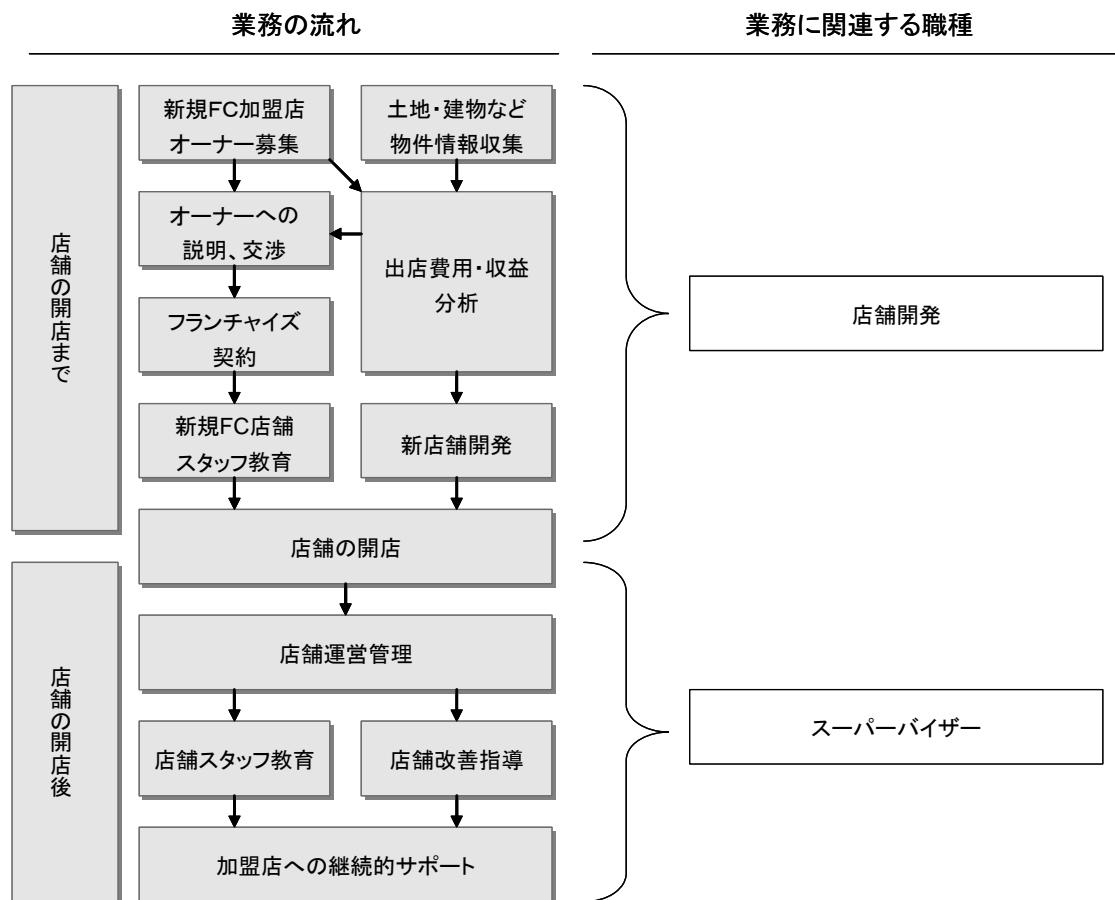
FCの市場規模は、2004年度に実施した社団法人日本フランチャイズチェーン協会の調査によると、小売業、外食業、サービス業の3業種あわせて、前年度比4.8%増の18兆7,223億円となっています。FCの市場規模の概況としては、3業種のうちで特に今後の成長が期待できるのはサービス業で、特に、少子高齢化社会を背景に、介護・福祉関連の分野に期待できます。小売業では、コンビニエンスストアの中小チェーンが大手に統合され、チェーン数としては減少していますが、全体の売上高は順調に伸びてきます。また、店舗数・売上高の面から見ると、リサイクルショップの伸びが目立ってきています。

一方、FCの労働市場規模としては、様々な業種業態全体の統計が取れていないというのが現状ですが、スーパーバイザーについては、現在、推定で2万人程度が稼働しているといわれています。FCの労働市場規模の概況としては、特に業績を伸ばしている業種を中心に、これまでと同程度の労働力の確保が行われることが想定されています。

(3) フランチャイズチェーン（FC）に関連する業務の流れと職種

FC では、前述のサービスを提供するため、下図に示すような流れで業務を実施しています。まず、出店の候補となりうる立地の調査をし、適した立地を見つけ出したり、既存店舗オーナーの FC 参加を募集したりします。そして、出店費用や収益の分析を行った上で、新たな FC 加盟店の誕生となります。開店後は、運営管理や改善指導、スタッフの教育も含め、FC 加盟店の継続的な利益や発展を支援していきます。

したがって、FC に関連する主な職種は、「店舗開発」「スーパーバイザー」があります。



【参考：労働省編職業分類】

| | | |
|------------|-----|-----------|
| 「店舗開発」 | 335 | サービス外交員 |
| 「スーパーバイザー」 | 241 | その他の管理的職業 |

2. 職種「店舗開発」

(1) 労働市場の概況

職種「店舗開発」における雇用形態としては、FC 独自のノウハウ、情報の漏洩を防ぐなどの理由から、採用はほぼ 100%正社員となっています。さらに、男女構成としては、男性の割合が高く、年齢構成としては、30 才以上が中心となっています。賃金については、業種業態によって給与形態が異なるため、一概には言えませんが、多くの事業者では、成果制度を取り入れています。勤務時間としては、基本的に 9:00-18:00、週休二日制をとっているところが多いです。

(2) 職務内容と職務遂行能力

職種「店舗開発」における職務内容は、新規 FC 加盟店オーナーの募集・獲得から新店舗の開店までになります。具体的には、新規 FC 加盟店オーナーの募集・獲得、店舗の立地調査、新店舗の開発、新規 FC 加盟店のスタッフ教育を行います。

職種「店舗開発」において、入職から 1 年～3 年程度は、初級と位置づけられ、まずは FC 直営店の店長として経験を積むことが多いです。主な職務内容としては、店長として店舗の運営状況を把握し、各 FC 独自のノウハウを学習します。このレベルにおいて求められる職務遂行能力は、各 FC 独自のノウハウを店舗で実施することができる、店舗の運営状況を把握することができる、店長として店舗の商品・人事・労務・財務管理ができることと考えられています。

次に、職務経験が初級から 1～2 年以上になると、中級と位置づけられます。主な職務内容として、実際に新規 FC 加盟店オーナーの募集・獲得や新店舗開発を担当します。このレベルにおいて求められる職務遂行能力は、各 FC 独自の店舗設計を行うことができること、新規 FC 店舗のスタッフ教育ができること、新規に FC 加盟しそうなオーナーを見つけ、契約を結ぶことができること、更に店舗立地調査として、物件・商圈情報の分析と新規出店時の収支の分析ができることなどと考えられています。

そして、職務経験が中級から 3～4 年以上になると、上級と位置づけられます。主な職務内容として、中級の職務内容に加え、初級・中級者の指導・教育・管理と今後の店舗開発の企画・実行を担当します。このレベルにおいて求められる職務遂行能力は、企業戦略に基づき立地に応じた店舗設計を実現することができること、今後の新店舗開発を企画・実行できること、また、独自のネットワークを通じてフランチャイズ契約の獲得、新規の加盟交渉、説得ができること、加盟店の経営計画を立てることができることなどと考えられています。

(3) 人材要件

職種「店舗開発」において求められる人材像としては、候補となる店舗のオーナーを FC に加盟させるよう交渉し、説得することが求められることから、コミュニケーション能力は必須となります。契約途中にオーナー候補者とトラブルを起こさないためにも、店舗開発職では、FC の商品を十分に理解し、店舗オーナーへ説明することができる能力が必要になります。

また、「店舗開発」には、商圈診断や不動産物件に関する知識に加え、情報収集能力や情報分析能力に関する事項が重視されています。さらに、上級者になると、単に通常の空き店舗や店舗候補地の情報を収集する能力だけでなく、独自の人脈を駆使して高い利益が見込める好条件、好立地の物件情報を分析し、探し当てる能力が求められています。

他方、この職種における関連資格としては、「宅地建物取扱主任者」があります。基本的に業務をしていく中で取得していきませんが、入職する前に資格を取得しておくことは就職に有利となることもあります。この職種に転職する場合、不動産関連、営業職の経験、またスーパーバイザーとしての経験・知識が活かされます。

【関連資格】

「宅地建物取扱主任者」

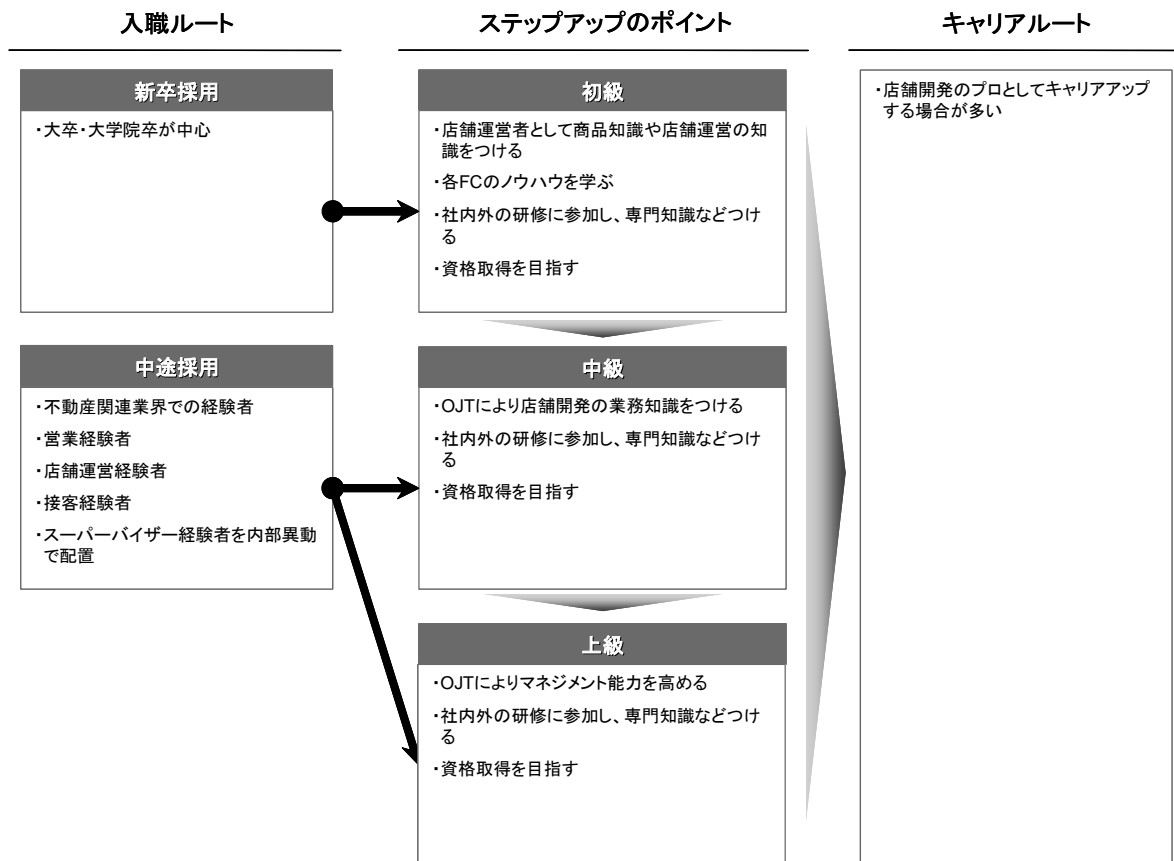
国土交通省が管轄する国家資格で、その試験は財団法人不動産適正取引推進機構が実施しています。宅地建物取引業に関する実用的な知識を持っているかどうかを判定するもので、受験資格に制限はなく、試験は例年 10 月第 3 日曜日、全国一斉に行われています。

(4) 入職ルート・キャリアルートとステップアップのポイント

職種「店舗開発」の入職ルートは、大学や大学院の新卒を採用し、生え抜きとして育成するケースが多いですが、経験者の中途採用もあります。中途で入職する場合、業種では不動産関連、職種としては営業の経験があると就職に有利です。限定しているわけではないのですが、同業他社からの中途採用は少ないです。また、自社内でスーパーバイザーとして経験を積んだ人材を、内部異動により登用するケースも多く見られます。

職についてからのキャリアルートとしては、主に OJT で独自のノウハウを習得し、上級の店舗開発職へとステップアップしていきます。

さらに、この職種のステップアップの方法として、社内研修や OJT のほか、専門的な知識については外部講習を受講することや、また、業務遂行上、法律の知識が必須となるため、「宅地建物取扱主任者」資格を取得することが望ましいと考えられています。



(5) 人材の過不足状況感

職種「店舗開発」における労働市場の人材の過不足状況感としては、初級、中級、上級とも大きな不足感はありませんが、独自のルートをもって FC 加盟店の開拓ができるような上級レベルの人材については、やや不足感があります。

3. 職種「スーパーバイザー」

(1) 労働市場の概況

職種「スーパーバイザー」における雇用形態としては、FC 独自のノウハウ、情報の漏洩を防ぐなどの理由から、採用はほぼ正社員のみとなっています。さらに、男女構成としては、男性がほとんどで、女性はおよそ 5%以下とごく少ないです。年齢構成としては、30 才～40 才代が中心となっています。賃金については、業種業態によって差があるので一概には言えませんが、FC 業界全体の平均月収としては、大学新卒で約 20 万円、30 歳で約 30 万円となっています。勤務時間としては、9:00－18:00 の 8 時間勤務が基本で、交代による週休制をとっているところが多いです。ただ、担当店舗でトラブルが発生したときなどは、時間外にも対応することが求められます。

(2) 職務内容と職務遂行能力

職種「スーパーバイザー」の職務内容は、FC ビジネスの中で本部（フランチャイザー）と加盟店を結ぶ窓口となり、パイプ役として本部の経営方針に沿って加盟店に対する指導・助言を行うことです。通常 1 人で 5～8 店舗を受け持ち、加盟店の店舗運営管理、店舗運営の問題点の発見・改善案の策定、改善指導、店舗スタッフの教育などを実施します。

職種「スーパーバイザー」において、入職から 1～2 年未満は、初級と位置づけられ、多くの事業者では、まず FC 直営店の店長として経験を積むことが多いです。主な職務内容としては、店長として店舗の商品・人事・労務・財務の管理、店舗スタッフの教育を行うことで、FC 独自のノウハウを学習します。このレベルにおいて求められる職務遂行能力は、店長として各 FC 独自のノウハウを店舗で実施することができること、店舗の運営状況を把握することができることと考えられています。

次に、職務経験が初級から 3～5 年程度になると、中級と位置づけられます。主な職務内容として、担当する加盟店を持ち、日常的に巡回して、店舗の運営管理、改善指導、店舗スタッフ教育を担当します。このレベルにおいて求められる職務遂行能力は、担当店舗の運営状況を把握することができること、各 FC 独自のノウハウが店舗で守られているか確認することができること、店舗の問題点を分析し改善策を立て、その店長に実施させることができることなどと考えられています。

そして、職務経験が中級から 5 年以上になると、上級と位置づけられます。主な職務内容として、複数のスーパーバイザーの統括をします。このレベルにおいて求められる職務遂行能力は、店舗の運営状況を把握することだけでなく、新規企画の立案や加盟店からの希望・要望などを本部にフィードバックができること、それぞれの店舗の 5 年先、10 年先のことを見据えた判断ができることと考えられています。さらに優秀な人材はエリア長となって、130～140 店舗程度、数十億単位の売上を任されることもあります。

(3) 人材要件

職種「スーパーバイザー」において求められる人材像としては、常に店舗オーナー・店舗スタッフと向き合い、指導したり、相談に乗ったりすることも必要なため、人と良好な信頼関係を構築できるコミュニケーション能力が必須の能力として求められます。また、スーパーバイザーは、店舗の問題点を分析し、改善策をたて、改善策を店舗オーナーに実施させることが業務であるので、問題点解決能力、専門的な事柄の相談に応じるコンサルティング能力、店舗の運営条件を確認できる情報分析能力は日常の業務で必要となってきます。また、改善策を店舗オーナーに実施してもらうことが重要なため、指導力も高いレベルで求められます。また、「スーパーバイザー」には、商品に関する知識やFC独自のノウハウ知識に加え、多くの人と会い、不規則な勤務時間を強いられることもあるため、体力、精神力、ストレス耐性が重視されています。中級、上級レベルになると、後輩を育てる人材育成能力も必要です。

この職種における関連資格としては、「スーパーバイザー士」や「中小企業診断士」があります。入職するために必須ということではありませんが、実務を遂行していくには、これに関連する能力を身につけ、資格を取得することが望まれます。

また、この職種に転職する場合、サービス業での接客、店舗の運営、マーケティングや営業企画などの経験が活かされます。

【関連資格】

「スーパーバイザー士」

社団法人日本フランチャイズチェーン協会の実施する「スーパーバイザー士認定制度」は、「スーパーバイザー士」、「スーパーバイザー士補」資格試験があります。これは、フランチャイズチェーンのスーパーバイザーとしての知識、能力、実務を協会が認定するもので、加盟店指導力の向上を図ることを目的としています。

「中小企業診断士」

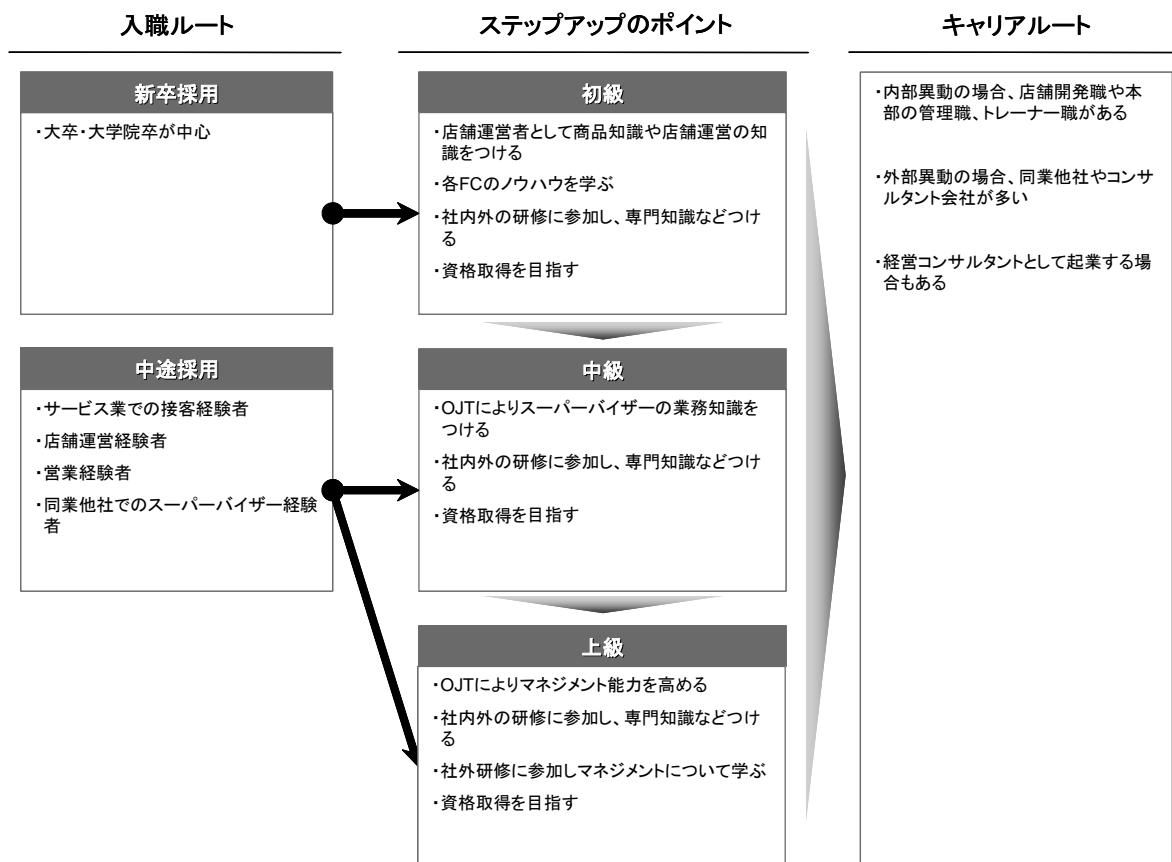
経済産業省が管轄する国家資格で、その試験は社団法人中小企業診断協会が実施しています。例年、1次試験8月上旬、2次筆記試験は10月中旬、口述試験は12月に実施されていて、受験資格に制限はありません。

(4) 入職ルート・キャリアルートとステップアップのポイント

職種「スーパーバイザー」の入職ルートは、大学や大学院の新卒を採用して育成する場合がほとんどですが、経験者を中途採用する場合があります。中途採用で入職する場合、他業種のサービス業での接客の経験や、店舗の運営経験があると有利です。コンビニエンスストアなどでのスーパーバイザー経験者を即戦力として採用し、直接配置する場合がありますが、はじめはFC直営店に配属し、店長を経験させたあとでスーパーバイザーとして配属するケースがほとんどです。

職についてからのキャリアルートとしては、OJTを通して職能をステップアップ(多能化)させていった後、本部の管理職やトレーナー職へ異動するという道があります。また、スーパーバイザーとしての経験を積んだ後に、店舗開発職に異動する場合があります。一方、そのコンサルティング経験を活かし、経営コンサルタントとして起業する人や、コンサルタント会社へ転職する人もいます。

この職種のスキルアップとして、社内外研修への参加やOJTのほか、「スーパーバイザー士」資格を取得することが望ましいと考えられています。その他では、「中小企業診断士」を取得し、更なるステップアップをする人もいます。



(5) 人材の過不足状況感

職種「スーパーバイザー」における労働市場の人材の過不足状況感としては、企画立案ができるような上級レベルの人材については、一部で不足していますが、全体的に見ると初級、中級、上級とも大きな不足感はありません。