

## 日本のフランチャイズ組織の特徴

犬飼 知徳

---

## 研究ノート

---

### 日本のフランチャイズ組織の特徴

犬飼知徳

#### 1 はじめに

この研究ノートの目的は、日米のフランチャイズ組織を比較することによって日本のフランチャイズ組織の特徴を明らかにすることにある。フランチャイズ組織とは、二種類の独立した事業者があたかも一つの事業者であるかのように同一の事業を遂行している組織である。その二種類の独立した事業者のうち、フランチャイザーと呼ばれる事業者は事業に関連する商標や事業遂行に必要な様々なノウハウを使用する権利を提供する一方、フランチャイジーと呼ばれる事業者はロイヤリティという対価を支払い、フランチャイザーの提供する商標やノウハウを用い、実際に事業を遂行するのである。たとえば、セブン-イレブンなどのコンビニエンス・ストア各社は典型的なフランチャイズ組織である。セブン-イレブンのフランチャイザーは、「セブン-イレブン」というブランドの使用権や、商品の発注システム、経営指導などを、実際に店舗を経営するフランチャイジーに提供している。一方、フランチャイジーはそれらの提供を受ける対価としてロイヤリティを支払い、実際に店舗の経営を行なうのである。

フランチャイザーとフランチャイジーの両者の関係は、一見、直営店組織における本社と各店舗の関係と同じように見えるけれども、互いに経営主体として法的にも資本的にも独立した関係にあるという点において全く異なる関係であるといえる。直営店組織はすべての店舗がその組織の所有物であり、店長などの人材もすべて組織内部の人間である。それゆえ権限を用いてすべての店舗を統制することができる。たとえば、人気商品の値引きキャンペーンを行なう場合、本社がその意思決定をすれば、権

限によって全店舗でそのキャンペーンは一斉に行なわれるのである。一方、フランチャイズ組織では、各店舗の経営者が独立したフランチャイジーであるがゆえに、契約内容によっては、フランチャイザーが権限を用いてフランチャイジーを統制することができないケースもある。上述のキャンペーンの例を用いると、フランチャイズ組織の場合、キャンペーンを行なうかどうかの意思決定を最終的に行なうのはフランチャイジーであって、フランチャイザーではない。フランチャイザーがそのキャンペーンを全店一斉で行ないたいならば、すべてのフランチャイジーがそのキャンペーンに意義があると納得するような説得をしなければならない場合もある。したがって、フランチャイジーが店舗経営に関して、直営店組織に比較して高い自律性を有しているという意味において、フランチャイズ組織は直営店組織よりも分権的な組織なのである。

フランチャイザーの立場からすれば、自律性の高いフランチャイジーは、直営店ほど統制しやすい存在ではないけれども、フランチャイジーは自律性が高いがゆえに直営店よりも優れた面も持っている。それは、フランチャイジーは独立事業者であるため、自らの事業遂行や事業の改善に直営店店長よりも積極的に取り組むという点である。フランチャイジーは、独立事業者であるがゆえに自店舗の経営にすべての責任を負っており、その成果はすべて自らの収益となって反映される。一方、直営店店長は、企業の給与所得者であり、店舗の成果は昇給や昇進に影響を及ぼすが、フランチャイジーほど個人の所得に直接的な影響を及ぼしていない。その違いが、事業遂行や事業改善のモチベーションの違いとなって現れてくると考えられているのである。したがって、フランチャイザーの立場からすれば、フランチャイズ組織は、自律性の高いフランチャイジーの行為がフランチャイズ組織全体の統一性を脅かしたり、組織全体の戦略遂行を妨害したりするほどでない限りにおいて、その高い事業意欲を生かせるメリットがある一方、フランチャイジーが過度の自律性を発揮してしまうと、フランチャイズ組織全体としての統一性が損なわれたり、組織全体としての戦略遂行が滞るというデメリットが生じるようになってくる組織形態なのである。

このようなフランチャイズ組織が日本に導入されてから約半世紀が経過した。にもかかわらず、その実態は十分に明らかにされているとは言いがたい。特に、フラン

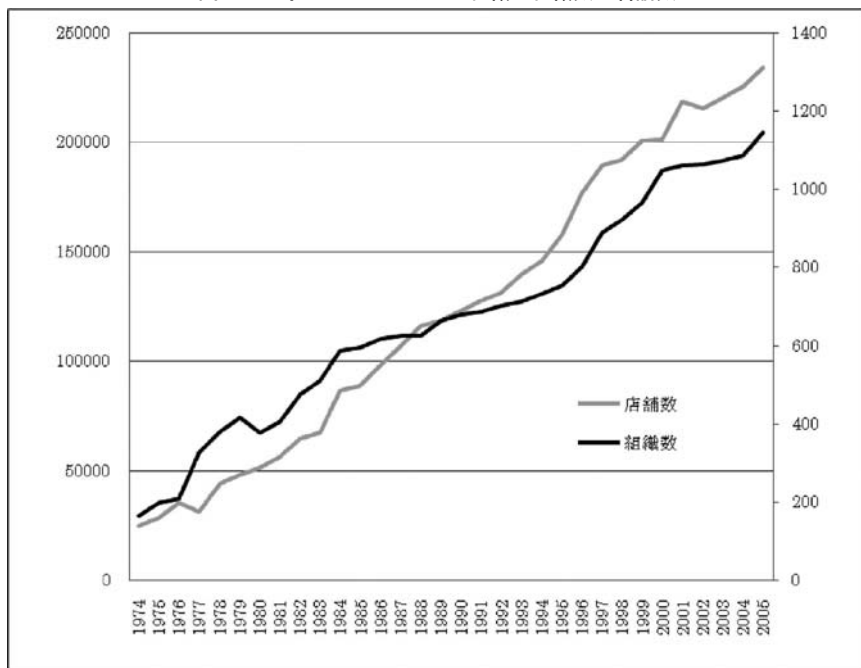
チャイズ組織の発祥地であるアメリカと日本を比較して、フランチャイズ組織を用いている事業や条件を実証的に検討した調査は筆者の知る限り存在していない。

この作業を行っていないことは、今後のフランチャイズ組織の理論構築を行なう上でミスリーディングを生じさせる可能性がある。それは、実際には全く異なる組織現象を「フランチャイズ」というラベルが共通していることから同一の枠組みで説明しようとするというものである。このようなミスリードが生じないように、組織現象としてのフランチャイズ組織の特徴を日米で比較する必要があるのである。

## 2 日本のフランチャイズ組織の概要

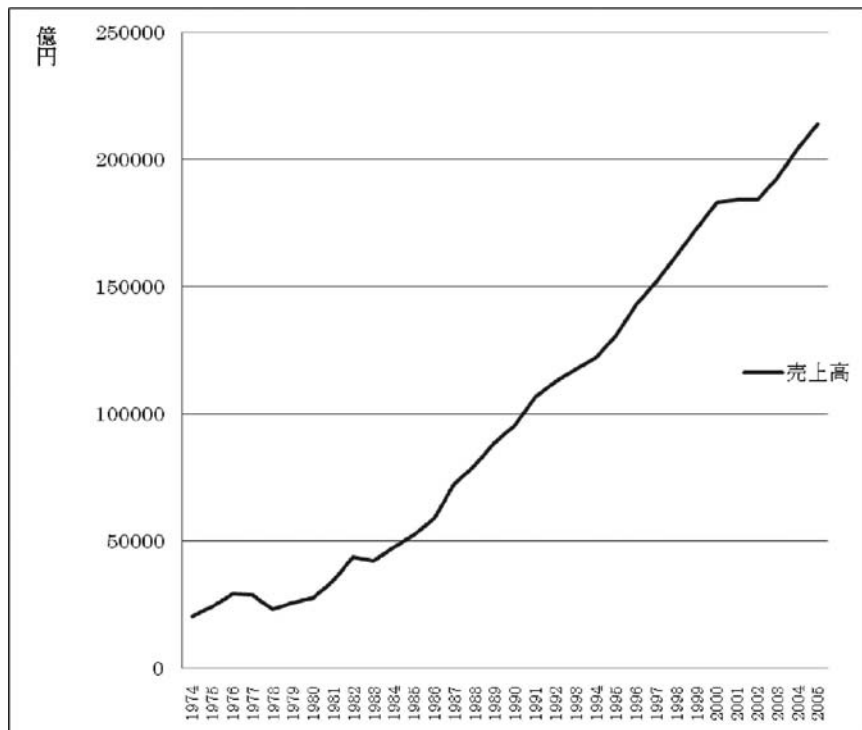
日本のフランチャイズ組織は、小売業や、外食業、サービス業において非常に大きな割合を占めている。図1は日本のフランチャイズ組織の数と店舗数を、図2は売上

図1 日本のフランチャイズ組織の組織数と店舗数



出所：日本フランチャイズチェーン協会『FC統計調査』各年版より筆者作成。

図2 日本のフランチャイズ組織の売上高の推移



出所：日本フランチャイズチェーン協会『FC統計調査』各年版より筆者作成。

\*1995年を100とするGDPデフレータで調整済み。

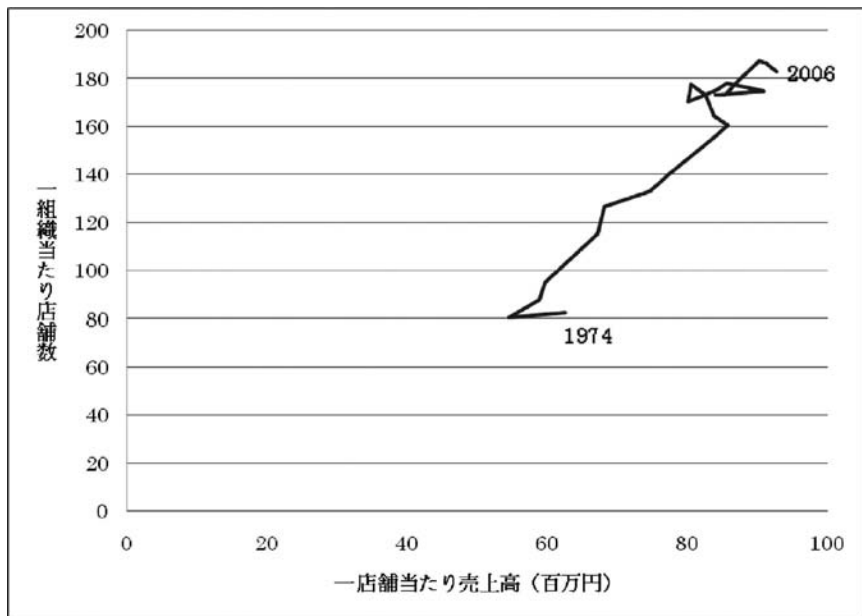
高の推移をそれぞれ示している。これらの図より明らかなように、1974年以来30年にわたり、フランチャイズ組織に関する三つの指標すべてがほぼ一貫して増加し続けている。2007年度のフランチャイズ組織のフランチャイズ店舗と直営店舗の合計店舗数は23万5,686店舗、総売上高は20兆3,307億円であった。

図1の1980年代後半時点において組織数と店舗数のグラフがクロスしているところから示唆されるように、個々のフランチャイズ組織にも規模化傾向がみられる。この点をさらに確認するために図3は、縦軸に一組織当たりの平均店舗数を、横軸に一店舗当たり平均売上高をそれぞれ示している。この図から、一組織当たりの平均店舗数も一店舗当たり平均売上高も30年以上にわたりほぼ一貫して増加傾向にあること

が読み取れるだろう。例えば、1975年時点における1チェーンあたりの店舗数が140店、1チェーンあたりの売上高が69億円であったのに対し、2006年時点では1チェーンあたりの店舗数は約190店、1チェーンあたりの売上高は169億円であった。したがって、フランチャイズ産業は、30年以上にわたりほぼ一貫して成長し続けてきたといえるだろう。

これらの図が示しているように、日本のフランチャイズ産業は長期間にわたり持続的に成長してきているけれども、アメリカのフランチャイズ産業と比較してみると、その規模はアメリカに到底及ばないことが判明する。国際フランチャイズ協会のデータによれば、2005年のアメリカのフランチャイズ組織フランチャイズ店舗と直営店の合計店舗数は90万9,253店舗、総売上高は88兆900億円であった（International Franchise Association, 2008<sup>(1)</sup>）。つまり、アメリカのフランチャイズ組織は、日本のフ

図3 フランチャイズ組織の一組織当たり平均店舗数と一店舗当たり平均売上高の推移



出所：筆者作成。

(1) 売上高は、1 USD=100 JPY で換算。

表1 フランチャイズ組織が用いられている業種分類

小 売	コンビニエンスストア
	ディスカウントストア
	訪問販売・通信販売・宅配・その他無店舗販売
	その他織物・衣服・身の回り小売
	菓子・パン小売
	料理品・その他飲食物品小売
	自動車・自動車用品小売
	その他の什器小売
	農耕用品小売
	書籍・新聞・文具・玩具小売
	スポーツ用品・玩具・楽器小売
時計・メガネ・光学機械小売	
外 食	寿司・弁当・惣菜等
	ラーメン・餃子
	カレー・牛丼
	ハンバーガー
	アイスクリーム
	その他のファーストフード
	日本料理・寿司
	西洋料理・ステーキ・ピザ・パスタ
	その他の一般レストラン
	和風居酒屋
	その他の居酒屋
喫茶店（複合カフェ）	
サービス	クリーニング
	理容
	美容
	DPE
	その他の生活関連サービス
	ホテル
	その他のレジャーサービス
	自動車整備
	総合リース・レンタル
	レコード・CD・ビデオレンタル
	その他の物品賃貸サービス
	学習塾
	カルチャースクール
	その他の専門サービス
住宅建築	
建物サービス・ビルメンテナンス	

出所：経済産業省データベース『ザ・フランチャイズ』より筆者作成。

ランチャイズ組織に対して合計店舗数において約3.9倍、総売上高において約4.4倍の規模がある。2008年現在のアメリカと日本の人口比が約2.5:1であることを勘案しても、アメリカのフランチャイズ組織は、日本のフランチャイズ組織よりも合計店舗数において1.5倍、総売上高において1.7倍大きいのである。

しかしながら、フランチャイズ「産業」レベルの数字を確認するだけでは、この業界の成長プロセスを十分に理解するのに十分ではない。なぜならフランチャイズ「産業」は、他の産業分類と比較すると、非常にあいまいな分類だからである。たとえば、自動車産業といえば、自動車という製品に関連する事業を営んでいる企業群であり、それらは多かれ少なかれ競合関係や、協力関係、取引関係を持っている。それに対し、フランチャイズ産業は、事業展開をする上でフランチャイズ・システムを採用してさえすれば、どのような事業を遂行している企業であってもフランチャイズ産業に含まれる。そのため、フランチャイズ産業に属する企業群は、フランチャイズ・システムを採用している以外の共通点を持っていない企業が多数存在しているのである。表1は、経済産業省のフランチャイズに関するデータ・ベースが採用しているフランチャイズ組織の業種分類である。この表では、大分類で小売と外食とサービスに分けられた中に、さらに小分類としてコンビニエンス・ストアからラーメン店、レンタルショップや、クリーニングなど非常に多様な業態が存在していることが示されている。この採用業種の広がりがあることがフランチャイズ産業の成長の一因であるのだけども、一方でフランチャイズ産業の成長プロセスを理解しにくくしている要因にもなっている。したがって、フランチャイズ産業の成長プロセスを理解するためには、個々のフランチャイズ組織がどのような業種で成長してきたのかというより詳細な分析が、その成長プロセスの実態を理解するためには必要なのである。

### 3 業種別のフランチャイズ組織の特徴

われわれの関心はフランチャイズ組織の成長と衰退にあるので、まずフランチャイズ産業の中で最も成長している、すなわち店舗数の多いフランチャイズ組織に注目してみよう。表2と表3は、アメリカと日本のフランチャイズ組織の中でフランチャイズ店舗数と直営店舗数の合計店舗数（それぞれ本国内のみ）の上位20社を一覧にし



たものである。この二つの表を見比べてみると、日本のフランチャイズ組織の三つの特徴が読み取れるだろう。

### ①コンビニエンス・ストアの比率が高いこと

日本の大規模フランチャイズ組織の1つ目の特徴は、大規模フランチャイズ組織に占めるコンビニエンス・ストアの比率が高いことである。表2を見ると、アメリカの店舗数上位20社に占めるコンビニエンス・ストアは、「7-Eleven Inc.」の1社のみである。それに対して、日本の場合は、店舗数の第1位から第4位までは、「セブン-イレブン」から「ローソン」「ファミリー・マート」「サークルK/サンクス」の順にコンビニエンス・ストアが独占している。この4社以外にも、20位以内に「ミニストップ」と「デイリーヤマザキ/ヤマザキデイリーストア」と「AM/PM」の3社が20位以内に入っている。

### ②サービス業の比率が低いこと

日本の大規模フランチャイズ組織の2つ目の特徴は、サービス業の比率が低いことである。表2から、アメリカではフランチャイズ組織の店舗数上位20社中9社がサービス業で占められている。その内容も、清掃業から、税務サービス、フィットネスクラブ、宅配取次サービス、不動産業、ホテルと幅広い。それに対し、日本では、清掃サービスの「クリーンサービス」とレンタル業のTSUTAYAの2社のみである。

### ③飲食業の規模が小さいこと

日本の三つ目の特徴は、飲食業のフランチャイズ組織の規模が小さいことである。例えば、マクドナルドは、日米それぞれで非常に大きなフランチャイズ組織を構築している。マクドナルドの店舗数は、アメリカの飲食フランチャイズ組織のなかで店舗数第2位、日本の飲食業フランチャイズ組織の中で店舗数第1位である。しかしながら、その店舗数はアメリカが日本の約5倍、人口比を考慮しても2倍の規模である。

これらの特徴の中でも、特にコンビニエンス・ストアの多さは際立っている。コンビニエンス・ストアのフランチャイズ組織は、店舗数のみならず、売上高の面でもフ

表2 フランチャイズ組織の店舗数上位20社 (アメリカ)

フランチャイズ・チェーン名	業種	FC店舗数	直営店舗数	合計店舗数	FC比率
1 Subway	飲食	21,344	0	21,344	100%
2 McDonald's	飲食	11,772	6,906	18,678	63%
3 Jani-King	サービス	10,429	22	10,451	100%
4 Coverall Cleaning Concepts	サービス	8,994	0	8,994	100%
5 Pizza Hut	飲食	4,757	2,804	7,561	63%
6 KFC Corp.	飲食	4,287	3,187	7,474	57%
7 7-Eleven Inc.	コンビニエンス・ストア	5,580	1,038	6,618	84%
8 Jackson Hewitt Tax Service	サービス	5,778	723	6,501	89%
9 Jan-Pro Int'l	サービス	6,409	0	6,409	100%
10 Jazzercise	サービス	5,918	1	5,919	100%
11 Dunkin' Donuts	飲食	5,451	0	5,451	100%
12 Domino's Pizza LLC	飲食	4,571	565	5,136	89%
13 Taco Bell Corp	飲食	3,803	1,267	5,070	75%
14 Dairy Queen	飲食	4,694	71	4,765	99%
15 Ace Hardware Corp.	小売	4,600	0	4,600	100%
16 UPS Store, The/Mali Boxes Etc.	サービス	4,473	0	4,473	100%
17 RE/MAZ Int'l Inc.	サービス	4,315	61	4,376	99%
18 Century 21 Real Estate LLC	サービス	4,340	0	4,340	100%
19 Choice Hotels Int'l	サービス	4,323	3	4,326	100%
20 Arby's	飲食	2,395	1,059	3,454	69%

出所：Entrepreneur.com, "Franchise 500," 2008.

(URL : <http://www.entrepreneur.com/franchises/rankings/franchise500-115608/2008,.html>) と、Franchise Market Magazine, "Top 200 Franchises," 2008, pp. 24-25. より筆者作成。

表3 フランチャイズ組織の店舗数上位20社 (日本)

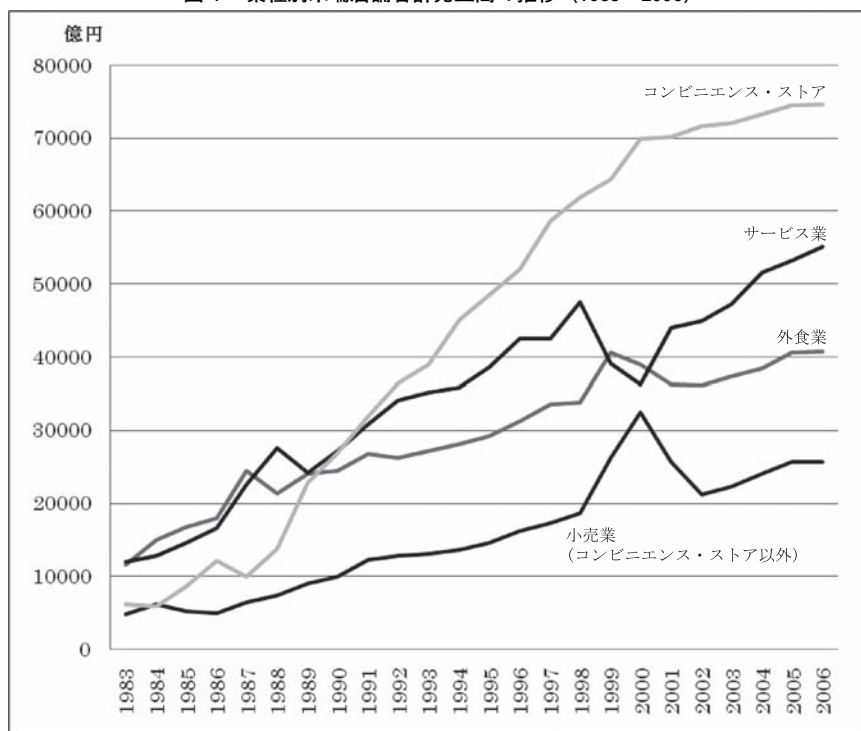
フランチャイズ・チェーン名	業種	FC店舗数	直営店舗数	合計店舗数	FC比率
1 セブシ-イレブシ	コンビニエンス・ストア	11,095	640	11,735	95%
2 ローソン	コンビニエンス・ストア	8,148	439	8,587	95%
3 ファミリー・マート	コンビニエンス・ストア	6,727	460	7,187	94%
4 サークルK/サンクス	コンビニエンス・ストア	4,990	1,251	6,241	80%
5 マクドナルド・バーガー	飲食	1,072	2,674	3,746	29%
6 ザ・100円SHOPダイソー	小売	N/A	N/A	2,500	N/A
7 ほっかほっか亭	飲食	1,166	1,215	2,381	49%
8 クリーンサービス	サービス	2,179	15	2,194	99%
9 ミニストップ	コンビニエンス・ストア	1,621	171	1,792	90%
10 デイリーヤマザキ/ヤマザキデイリーストア	コンビニエンス・ストア	1,706	0	1,706	100%
11 明光義塾	サービス	1,512	193	1,705	89%
12 シャディサラダ館	小売	1,500	0	1,500	100%
13 モスバーガー	飲食	1,337	77	1,414	95%
14 TSUTAYA	サービス	1,246	73	1,319	94%
15 ミスタードーナツ	飲食	1,176	69	1,245	94%
16 AM/PM	コンビニエンス・ストア	255	905	1,160	22%
17 ケンタッキーフライドチキン	飲食	936	567	1,503	62%
18 ドトールコーヒーショップ	飲食	1,121	148	1,269	88%
19 バリミキ/メガネの三城	小売	164	890	1,054	16%
20 吉野家	飲食	315	707	1,022	31%

出所：『Franchise Times Japan』『TOP 100] FRANCHISE SYSTEMS』2008, p. 3. と各社『有価証券報告書』と Web ページより筆者作成。

ランチャイズ産業全体の成長を牽引してきた。図4は、業種分類に従ったコンビニエンス・ストアと、コンビニエンス・ストア以外の小売業、外食業、サービス業の末端店舗の合計売上高の推移を示したものである。この図より、すべての業種の末端店舗合計売上高が伸びている中でも、特にコンビニエンス・ストアの数値が1980年代後半以降に急激に成長していることが読み取れるだろう。また、図5は末端店舗売上高の業種別シェアを示したものである。この図は、1983年にはフランチャイズ産業全体の2割のシェアしか占めていなかったコンビニエンス・ストアが2006年には4割近いシェアを占めるようになってきたことを示している。

さらに、コンビニエンス・ストアのフランチャイズ組織が他の業種のフランチャイ

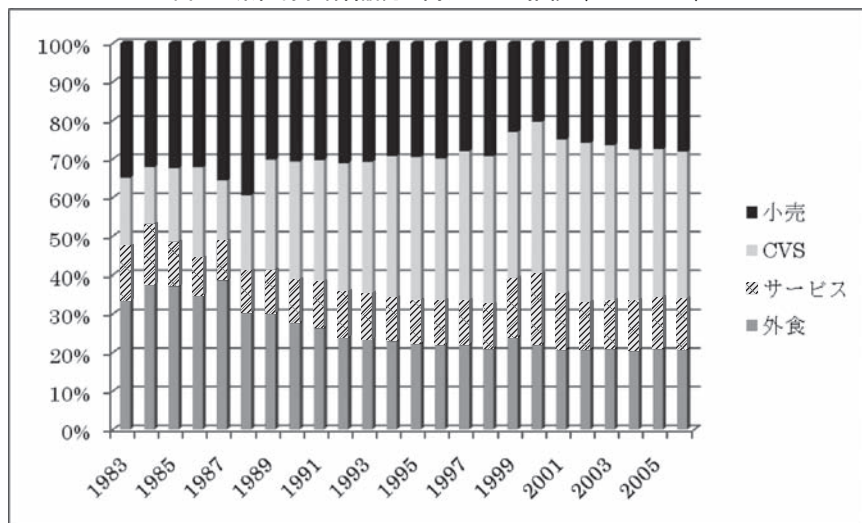
図4 業種別末端店舗合計売上高の推移（1983—2006）



出所：日本フランチャイズチェーン協会『JFA フランチャイズチェーン統計調査』各年版より筆者作成。

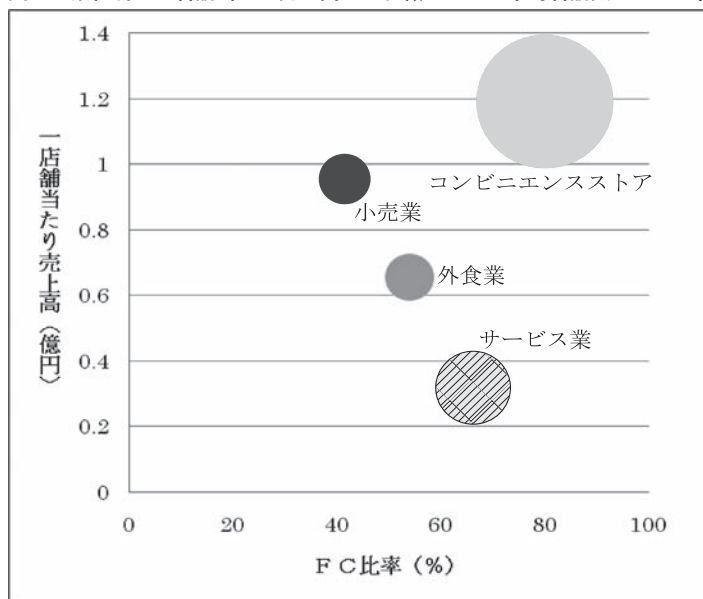
ズ組織と異なる点を示そう。図6は、縦軸にフランチャイズ店舗一店舗当たりの売上高をとり、横軸に全店舗に占めるフランチャイズ店舗の比率、球の大きさは一フランチャイズ組織当たりの平均店舗数を示しているバブル・チャートである。この図を見ると、コンビニエンス・ストアのフランチャイズ組織の特異性が際立っているのが分かるだろう。1店舗当たり売上高も、フランチャイズ比率も、一フランチャイズ組織当たりの店舗数も全て他の業種をはるかに上回っている。さらに、表3を見ると、コンビニエンス・ストア上位各社の店舗数やFC比率は、その平均をさらにはるかに上回っていることが分かる。これらのデータから、持続的に成長し続けている日本のフランチャイズ産業の中でも、特にコンビニエンス・ストア上位企業が著しい成長を遂げてきたことが分かるだろう。

図5 業種別末端店舗売上高シェアの推移 (1983-2006)



出所：日本フランチャイズチェーン協会『JFA フランチャイズチェーン統計調査』各年版より筆者作成。

図6 業種別の一店舗当たり売上高と一組織あたりの平均店舗数とFC比率



出所：日本フランチャイズチェーン協会『JFA フランチャイズチェーン統計調査』2001年度より筆者作成。<sup>(2)</sup>

#### 4 成長し続けているフランチャイズ組織の典型例としてのコンビニエンス・ストア

さらに、コンビニエンス・ストア各社がどのように成長を成し遂げていったのかをより詳細に見てみよう。フランチャイズ組織の売上高の成長は、一店舗当たりの売上高と店舗数の掛け算である。そのため、その成長プロセスを考察するためには、そのいずれの効果が成長プロセスに影響を及ぼしてきたかを考察する必要があるだろう。図7は、主要なコンビニエンス・ストアのフランチャイズ組織7社について、縦軸に店舗数を、横軸に一店舗当たり売上高をとり、1982年から2007年までの推移を示し

(2) 図6の作成にあたり、2001年度の『JFA フランチャイズチェーン統計調査』の結果を用いているのは、それ以降の調査では、店舗数をフランチャイズ店舗と直営店舗に分けて調査しなくなったためである。

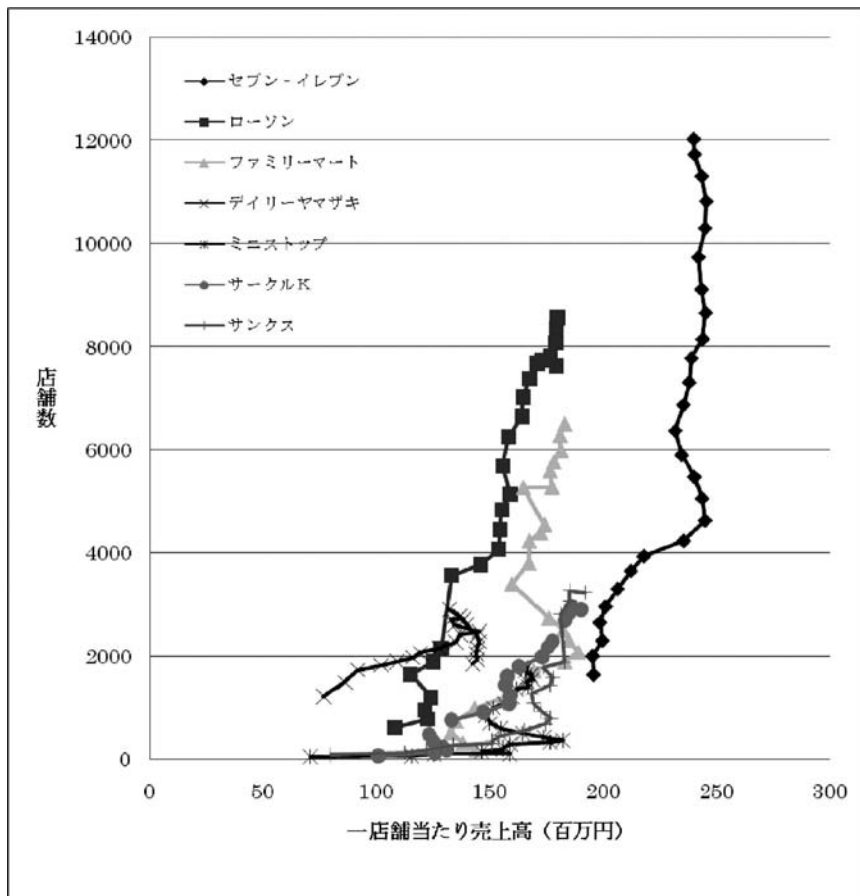
たものである。この図から読み取れることは、セブン-イレブンが他社と比較して群を抜いて一店舗当たり売上高が高いということである。セブン-イレブン以外の他社が1億8,000万円程度であるのに対して、セブン-イレブンのみ2億5,000万円弱の売上高を維持している。さらに、セブン-イレブンに注目して図を見てみると、セブン-イレブンのグラフは1991年まで1店舗売上高と店舗数のいずれも成長することを示す右上方向の移動をした後、一店舗当たりの売上高の伸びが止まりほぼ真上の方向に移動していったことが読み取れるだろう。成長プロセスが右方向から徐々に上方向へ移る動きは、セブン-イレブンほど顕著ではないにせよ、コンビニエンス・ストア各社にほぼ共通する動きである。つまり、その成長プロセスは、個店の売上高の成長から徐々に店舗増加による売上高の成長に移行していているのである。

この発見事実はさほど不思議なことではない。一つ一つの店舗の成長は、顧客を増加させることか、顧客の単価や利用頻度を高めることのいずれかによって達成されるのであるけれども、それらによる成長は各店舗の商圏が限定されているためいくら新商品や新サービスを提供したとしてもある程度の上限があるのは仕方のないことであろう。

セブン-イレブンの成長プロセスは、フランチャイズ組織の成長という側面からみると、片方の成長駆動要因である各店舗の売上高の成長が止まったことは望ましいことではないけれども、他のコンビニエンス・ストアの店舗と比較すればはるかに高い一店舗当たり売上高を維持していることは「商品としてのフランチャイズ店舗」の完成度が高いと解釈することもできる。商品としてのフランチャイズ店舗の完成度が高いがゆえに、店舗数を増加させることによって成長することが可能なのである。実際に、セブン-イレブンでは、フランチャイジーの各店舗の売上高が成長を続けていた1982年から1991年の9年間の1年当たりの平均店舗増加数は331店舗であったのに対し、1991年から2007年までの1店舗当たりの売上高の成長が止まってからの16年間の1年当たりの平均店舗増加数は463店舗であった。これは、商品としての店舗の完成度の高さによって、店舗数の増加速度を速めても、その品質のばらつきを抑えることができるようになったことを示していると解釈することもできるだろう。

ただ、「商品としての店舗」の完成度が高いことはコンビニエンス・ストアにおけ

図7 主要コンビニエンス・ストア企業の成長プロセスの推移 (1982-2007)<sup>(3)</sup>



出所：『日経流通新聞』「コンビニエンス・ストア調査」各年版および、各社『有価証券報告書』と各社 Web ページ内の資料より筆者作成。

\*一店舗当たり売上高は、1995年を100とする GDP デフレーターによって調整済み。

(3) この図において、一店舗当たり売上高は直営店も含まれている。また、ファミリーマートの一店舗当たり売上高は、エリア・フランチャイジーを除いた数値になっている。サークル K とサンクスは、2004年にサークル K サンクスとして合併し、それ以降の一店舗当たり売上高が不明になったため、2003年までのデータとなっている。

る作業手続きの標準化やマニュアル化、すなわち誰がやっても同じ結果を導き出すことができるようにすること、の水準の高さとはややニュアンスが異なる。一般的にチェーン組織の運営では、標準化によるチェーン全体の統一性の維持が重要であると言われている。それによって、同質的な店舗を作り出すことが可能になり、店舗数の増加が可能になるからである。しかしながら、コンビニエンス・ストアにおいて、商品としての完成度が高い店舗が意味するものは、標準化のみでは不十分である。なぜなら、コンビニエンス・ストアは商圈によって品揃えが大幅に異なるため、標準化のみではその売上高の水準を維持することは難しいからである。住宅地に立地しているのか、工業地域に立地しているのか、大都市圏に立地しているのか、ロードサイドに立地しているのか、近隣に大規模なイベント会場があるのかないのか、など様々な要因によって全く異なる品揃えが必要となるのである。

その部分についてフランチャイザーはある一定の考え方をフランチャイジーに教育することはできるけれども、最終的にはフランチャイジーの自律的な発注能力に依存せざるを得ない。コンビニエンス・ストアでは、現地適応を可能にする各フランチャイジーの自律的な品揃え能力を一定水準に維持できて初めて商品として完成度の高い店舗と呼べるのである。しかしながら、セブン-イレブンのように1万店を超える店舗の自律的な品揃え能力の水準を一定以上に維持することは容易な作業ではない。それはいったいどのように達成されているのであろうか。この問いについては稿を改めて議論したい。

## 参 考 文 献

*Entrepreneur.com*, “Franchise 500,” 2008.

(URL : <http://www.entrepreneur.com/franchises/rankings/franchise500-115608/2008,.html>)

*Franchise Market Magazine*, “Top 200 Franchises,” 2008, pp. 24-25.

『Franchise Times Japan』 『TOP 100』 FRANCHISE SYSTEMS』 2008, p. 3.

日本フランチャイズチェーン協会 『JFA フランチャイズチェーン統計調査』 各年版。

日本フランチャイズチェーン協会 『FC 統計調査』 各年版。

『日経流通新聞』 「コンビニエンス・ストア調査」 各年版。