

中小企業とフランチャイズビジネス： 法人フランチャイジーという新たな視角

川 端 基 夫
(関西学院大学)
商学部教授



< 要 旨 >

フランチャイズといえば、かつては個人起業のためのツールであったが、20年あまり前からは、中小企業の事業多角化や事業再生に利用されるようになっていく。企業による加盟は増大傾向にあり、現在ではフランチャイズ店の7割以上が企業によって運営されている。企業（法人）による加盟は「法人加盟」、企業加盟者のことは「法人フランチャイジー」と呼ばれる。筆者の推計では、法人フランチャイジーは全国に1万から1.3万社程度あると見られるが、ほとんどは社名を表に出しておらず、その実態はベールに包まれてきた。

本稿は、独自に構築したデータベースの分析とヒヤリング調査を通じて、法人フランチャイジーの実態を初めて解明した拙著（2021）『日本の法人フランチャイジー』（新評論）に基づきつつ、中小企業とフランチャイズとの関係を整理したものである。具体的には、①法人フランチャイジー研究の意義、②データベース分析やヒヤリング調査から解明された法人フランチャイジーの実態、③地方における法人フランチャイジーの役割、④本部＝加盟者間の関係性への新たな視角、の4点を明らかにした。これにより、法人フランチャイジーとして店舗運営に携わる中小企業の新たな役割が浮かび上がってきた。

とりわけ、②からは、日本では兼業型でフランチャイズに加盟する中小企業が多数存在したこと、つまりフランチャイズビジネスが中小企業の事業戦略の中に位置してきたことが明らかとなった。また、③からは、地方の法人フランチャイジーが地方創生の重要なカギを握ることを示した。ただし、フランチャイズモデルの多くは都市部の市場を前提に開発されているため、それを地方市場に適応化させる必要がある。そのためには、本部と加盟者との共創的な関係を構築して、新たな地方モデルを開発することも不可欠となる。本部と加盟者の共創関係は、現状ではまだほとんど見られないが、本稿ではその先駆的なケースとして「ハードオフコーポレーション」の組織のあり方を紹介することで、共創関係の構築に必要な条件を示した。

目次

1. 中小企業の法人加盟とフランチャイズ
2. 法人フランチャイジー研究の意義
3. 法人フランチャイジーの拡大プロセス
 - (1) 黎明期における日米のフランチャイズの相違
 - (2) 法人加盟の拡大要因
 - (3) 法人加盟を重視する本部の増大
4. 法人フランチャイジーのタイプ
5. 法人フランチャイジーのデータベース構築
 - (1) 社名と事業内容の把握
 - (2) データベースの概要
 - (3) 全国の法人フランチャイジー数
 - (4) 法人フランチャイジーの全体像
6. 中小企業の事業戦略としてのフランチャイズ
 - (1) ヒヤリング調査
 - (2) 加盟の狙い
 - (3) 専業型の本部選択基準
 - (4) 兼業型の本部選択基準
 - (5) ブランド選択の実態
 - (6) フランチャイズ加盟の成果
7. 地方創生のアクターとしての法人フランチャイジー
 - (1) 地方の法人フランチャイジーの新たな役割
 - (2) 地方型のフランチャイズモデルの開発
8. エージェンシー理論から共創関係へ
9. 「ハードオフコーポレーション」にみる共創関係
10. おわりに

1. 中小企業の法人加盟とフランチャイズ

かつては、フランチャイズと言えば、脱サラをした人々がラーメン店やコンビニのチェーンに加盟して、夫婦で店を営むようなイメージが強かった。しかし、現在のフランチャイズは、以下の3点においてかつてのイメージとはかけ離れたものとなっている。

まず1点目は、業種の多様化が著しいことである。ゼロ歳児教育から葬儀場運営まで、今やフランチャイズは人生のほとんどのシーンをカバーするビジネスに発展している。その広がりには、各種の外食業、コンビニ、個別指導塾、予備校、理美容、フィットネス、デイサービス、クリーニング、ブランド品買い取り店、ホテル、そして葬儀場と枚挙にいとまがない。

2点目は、フランチャイズ契約による海外進出の増大である。とくに、外食業では、フランチャイズを利用した海外進出が近年急増している。つまりフランチャイズは、経営資源の貧弱な中小企業が国際化を図る際の重要な戦略的ツールとなっているのである。この問題は、既に川端（2010、2016）が明らかにしているので、そちらに譲る。

3点目は、法人＝企業（中小企業）による加盟の増加である。企業がフランチャイズに加盟することは「法人加盟」と呼ばれ、企業の加盟者は「法人フランチャイジー」と呼ばれている。かつてフランチャイズは、個人が起業をする仕組みとして広く認知されていた。もちろん、今もそのような側面は残るものの、現実には街のフランチャイズ店の7割以上が法人フランチャ

イジーによって運営されているのが実態なのである。

本稿では、この3点目の変化に焦点を当てる。筆者の調査によると、法人フランチャイジーのうちの約6割が、加盟時には本業を有しつつ兼業でフランチャイズに加盟した企業だったのである。実際、外食のフランチャイズ店を運営する法人フランチャイジーを見ると、建設業や製造業、卸・小売業といった外食とは無関係な本業を持つ法人が多く見られる。しかも、そのほとんどが中小企業なのである。加盟の理由は、事業領域の拡大（多角化）、本業の衰退からの脱却など多様であるが、要するに、現在の日本のフランチャイズビジネスは、中小企業の事業戦略の中に位置づけられているのである。

実は、このような法人加盟を中心としたフランチャイズのあり方は、日本独特のものである。フランチャイズ発祥の地である米国には、日本とは逆に個人による加盟が7割を占めているというデータが存在しており、とくに日本のように兼業で加盟する企業はほとんどない。したがって、理論的な研究を見ても、個人加盟者を暗黙の前提としたものがほとんどであり、そこでは法人フランチャイジーは視野に入っていない。何より問題であるのは、日本のフランチャイズ研究が米国を中心とする英語圏の研究をベースとしてきたため、日本においても法人フランチャイジーについては視野の外に置かれてきたことである。

以上のことを踏まえて、本稿では、以下の4点を明らかにしたい。すなわち、①法人フランチャイジー研究の意義、②データベース分析やヒヤリング調査から解明された法人フランチャ

イジーの実態、③地方創生とフランチャイズビジネスとの関係、④本部＝加盟者間の関係性への新たな視角、の4つである。これらは、拙著（2021a）『日本の法人フランチャイジー』（新評論）をベースとしつつも、その後の成果も取り込みながら述べていきたい。とくに、④についてはその後に調査を行った「ハードオフコーポレーション」の組織を紹介しつつ、今後の新しいフランチャイズ組織のあり方を展望したい。

2. 法人フランチャイジー研究の意義

法人フランチャイジー研究の意義は3つ挙げられる。

1つ目の意義は、本部を中心に据えた研究からの脱却である。従来の研究はそのほとんどが本部の研究であり、加盟者を正面から捉えたものは僅かしかなく、加盟者の実態や意思決定の特徴は解明されてこなかった。まずは、その流れを転換するという意義がある。

2つ目の意義は、前述のように個人フランチャイジーを暗黙の前提としている米国（英語圏）の研究からの脱皮である。米国の研究が個人フランチャイジーを前提にしていることは、これまでの英語圏での理論的な研究を振り返って見ても明らかである。実際、米国では、個人からスタートして法人化された加盟者は存在するものの、日本のように別に本業を持ちながら兼業でフランチャイズに加盟するケースはほとんど見られない。よって、法人（中小企業）が加盟するという発想自体が希薄であり、法人フランチャイジーという言葉自体もめったに目にすることはない。

問題は、法人フランチャイジーの分析は、日

本においてもほとんどなされてこなかったことである。その理由は、日本のフランチャイズ研究（とくに理論研究）が個人加盟者を前提とした英語圏の研究をベースとして進められてきたことと、法人フランチャイジーのまとまったデータが存在しないため実態が把握できなかったことにある。そのことが、日本の研究を、現実とは大きく乖離したものにしてきたのである。したがって、法人フランチャイジー研究は、日本のフランチャイズ研究をあるべき方向に導く意義を持つといえる。

3つ目の意義は、法人フランチャイジーの研究が、中小企業の視点からフランチャイズを捉える道を開くという点にある。法人フランチャイジーのほとんどが中小企業であることはすでに述べた。では、そもそも中小企業がなぜフランチャイズに加盟したのか、どのような中小企業がフランチャイジーとなったのか、どのような基準で本部を選択したのか、その結果はどうであったのか、このような課題の解明はほとんどなされてこなかった。

後述するように、フランチャイズ加盟を行った中小企業の中には、本業での成長が見込めなくなった企業や、地方圏の中小企業が多く含まれている。そのような中小企業にとって、フランチャイズへの加盟はどのような意味を持っていたのかが解明される必要がある。

3. 法人フランチャイジーの拡大プロセス

(1) 黎明期における日米のフランチャイズの相違

なぜ米国では個人加盟が主となり、日本では

法人加盟が主となったのかは、両国におけるフランチャイズの黎明期における社会経済環境の相違が影響している。フランチャイズには、19世紀末に始まったメーカーの販売手法である「製品商標型」フランチャイズ（店舗名称と販売商品だけを統一するもの）と、1950年代にマクドナルドやKFCが始めた「ビジネスフォーマット型」フランチャイズ（店舗名称と販売商品のみならず経営ノウハウのすべてを本部が提供し統一するもの）との2種類があるが、日本では後者だけをフランチャイズと定義しているため、後者の黎明期である1950～60年代に焦点をあてる。

さて、米国では第2次大戦後や朝鮮戦争後に多くの退役軍人が米国内各地に帰郷をしていった。退役軍人たちの中には、軍隊時代の給与や手当の蓄えを元手に故郷で事業を始めようとする者も多くいたが、経営ノウハウを持っていなかった。そこで頼ったのが、加盟者に事業ノウハウのすべてを提供し指導する「ビジネスフォーマット型」フランチャイズであった。1950年代後半から1960年代にかけては、米国で空前のフランチャイズ加盟ブームが生じたが、その中心には退役軍人たちが居たのであった。したがって、その後も米国ではフランチャイズは個人起業のツールとして認知され発展していった。

一方、日本では1960年代に入って「ビジネスフォーマット型」のフランチャイズが米国から入ってきた¹⁾。当時の日本では、戦後に急拡大した小売・飲食セクターにおいて競争が激化し、小規模事業者の多くが苦境に立たされていた。そこで、フランチャイズ加盟によって起死

1) 一般には、1963年の不二家とダスキンによるフランチャイズの採用が嚆矢とされる。

回生を試みる小売・飲食業者が急増した。それらには小規模な法人も多数含まれていた。中小企業庁が1972年に初めて行ったフランチャイズの実態調査を見ると、法人によって運営されている加盟店舗が、すでに全体の45.0%を占めていた。

法人加盟が早い段階から進んだ背景には、本部側の事情もあった。高度経済成長期に入り地価と人件費の高騰が生じ、出店コストが急騰して直営での店舗展開が困難になっていたのである。そこで、出店コストを抑制するためにフランチャイズ方式が採用され、条件がよい立地の店舗を持つ経営者を優先的に加盟させる本部が増大したのである。

(2) 法人加盟の拡大要因

1970年代に入ると、フランチャイズに中堅以上の法人が本格的に加盟するようになる。その理由は、1970年代から外資系外食チェーンが多数進出してきたことがある。それらの日本側のパートナーは、大手商社や大手小売業（百貨店やスーパー）をはじめとする大企業であったことから、加盟者には経営基盤のしっかりした信頼性の高い法人が優先的に選ばれた。たとえば、KFCの場合は三菱商事が日本側パートナーであったため、三菱商事と取引がある企業や地方の優良企業が加盟者となった（現在もKFCの加盟者はすべて法人）。こうして、全国の中堅優良企業がフランチャイズ加盟に関心を寄せるようになっていった。

とはいえ、日本の法人加盟が急速に進んだのは、1990年代の後半から2000年代の中ごろにかけてであった。その原動力となったのは、いわゆるフランチャイズ支援コンサルタントであり、その代表格が「ベンチャー・リンク」という企業であった。この企業の詳細は川端(2021a)に譲るが、1990年代の中ごろからフランチャイズ本部の設立支援と加盟者の募集に注力した企業である。結論だけを端的に述べるなら、同社は全国の優良な個人経営の飲食店に出資をしてフランチャイズ本部を立ち上げ、さらにそれら本部への加盟者を集めるために全国の中小企業に向けて営業活動（セミナー開催や個別営業）も行った。同社は、もともと中小企業を対象に経営指導を行っていた企業であったことから、中小企業の事業戦略にフランチャイズを利用することを勧めるかたちで、法人加盟を拡大していったのである。また同社は、中小企業と取引がある全国の多数の金融機関（第二地銀や信用金庫など）と業務提携を行っていたため、加盟資金の融資とセットで加盟を勧誘するスタイルを確立したことが強みとなっていた²⁾。このようなコンサルタント企業の活動によって、法人加盟が急増していくこととなった。ちなみに、経済産業省が2002年と2007年に行ったフランチャイズの実態調査をみると、フランチャイズ店の運営者の法人率は、2002年時点の58.0%から、2007年の70.7%に上昇していた。この背景には、フランチャイズ支援コンサルタント企業の活動が存在したのである。

2) 同社が立ち上げた本部には、外食の「サンマルク」や「牛角」、中古車の「ガリバー」や個別指導塾の「ITTO」などがある。同社は、出店権を先行販売する手法で巨大な利益を上げて東証一部上場企業にまで成長したが、無理な契約を大量に強行したため、出店権は購入したものの出店が出来ずに大きな損失を抱える加盟者（中小企業）が続出し問題となった。結局、それが要因となって同社は資金繰りが行き詰まり2012年に倒産している。

(3) 法人加盟を重視する本部の増大

法人加盟が拡大していくと、本部側も積極的に法人加盟を推進するようになっていった。というのも、法人は資金力も豊富で複数店舗をまとめて出店してくれるため、本部にとっては法人の方がパートナーシップを構築しやすく、管理コストも低下させることができるからである。このような法人加盟指向は、近年ますます強くなってきている。

表1は、加盟募集を行う本部の中で、法人のみを募集する本部の比率の推移をみたものである。これによると、法人のみを募集する本部は、1998年の14.3%から2012年の25.8%に、そして2020年には33.7%に増大しており、逆に個

人のみを募集する本部は、2012年の3.9%から2020年の2.4%へと減少している。

法人のみを募集する本部は、1970年代の外資系チェーン（KFCなど）が最初であるが、前述のベンチャー・リンクが1990年代後半から2000年代中盤に立ち上げた本部は、すべて中小企業の法人加盟を前提としたものであったため、それが法人のみを募集する本部の増加の流れを作った一因と推察される。なお、表1では法人と個人の両方を募集する本部の割合が最も多いが、筆者の本部へのヒヤリング調査³⁾では、その場合でも法人の方が個人より優先される傾向が強かった。

表1：法人のみ・個人のみを募集する本部数の変化

募集対象		1998年	2012年	2020年
法人のみ	本部数	33	33	70
	%	14.3	25.8	33.7
個人のみ	本部数	9	5	5
	%	1.9	3.9	2.4
両方	本部数	231	90	133
	%	81.8	70.3	63.9
合計	本部数	231	128	208
	%	100.0	100.0	100.0

出所) 1998年は『98財界フランチャイズ白書』、2012年はBusiness Chance誌「2012年版FC加盟店数ランキング」、2020年は同誌10月号「2020年版フランチャイズ加盟店舗数ランキング」を筆者集計。

4. 法人フランチャイジーのタイプ

法人フランチャイジーは、表2のごとく複数のタイプに分類できる。まず、A型はフランチャイズの専業型であり、B型は本業を別に有している兼業型である。

A型には、A1：1店舗加盟からスタートした起業型、A2：本業を廃業してフランチャイズ専業に転じた転業型、A3：企業内のフランチャイズ事業部門が子会社として独立した子会社型の3種がある。このうち、A2とA3は、加盟時にはBの兼業型で加盟したものが、後に専業

3) 2018～2019年に実施した外食フランチャイズチェーン本部8社へのヒヤリング調査。

型に変化したものである。

B型には、B1：本業と関連度の高い本部に加盟している高関連型、B2：本業と関連度が低い本部に加盟している低関連型に分けられる。つまり、B1は本業とのシナジー効果を狙った加盟であり、B2はあえて本業とは異なる業種を選んで事業の多角化とリスク分散を狙った加

盟である。

これらのタイプ分類は、「意思決定の特徴」の視点からの分類である。フランチャイズの理論研究を進める際には、このようなタイプ別の意思決定の違いを考慮して仮説を立てる必要がある。

表2：法人フランチャイジーの類型

大区分	小区分		特性	意思決定の特性	備考
A型 専業型	A1	起業型	1店舗での起業から成長した専業法人	FC専業者としての効率を追求	純粋専業型
	A2	転業型	兼業で加盟したが後に本業を廃しFC専業に転業した法人	前業の影響を受ける	加盟時は兼業型
	A3	子会社型	兼業で営まれるFC事業部門が子会社として分離独立した専業法人	親会社の影響を受ける	
B型 兼業型	B1	高関連型	本業との関連性が高い本部に加盟した兼業法人（リンケージ型）	本業の業容拡大・本業とのシナジー効果を重視	現在の兼業型
	B2	低関連型	本業との関連性が低い本部に加盟した兼業法人（多角化型）	リスク分散・新規ノウハウ取得を重視	

出所）筆者作成

5. 法人フランチャイジーのデータベース構築

（1）社名と事業内容の把握

2.でも述べたが、法人フランチャイジーの研究が進まなかった要因には、まとまったデータが存在しなかったことがあった。そもそも、フランチャイズの加盟者は個人にせよ法人にせよ、基本的に自身の名前を表に出しておらず、あくまで「黒子」として店舗を運営している。とくに、法人フランチャイジーには、表に出たがらない法人も少なくない。したがって、ホームページを有していないものも多く、それが実態解明の困難性を高めてきた。筆者の調査では、著名な外資系ファストフードに加盟する法人で

すら、ホームページの開設率が3分の1程度にとどまっていたのである。

一方、本部側も加盟者のリストは公表していない。また、本部横断的な加盟者の業界団体も日本には存在しない。日本フランチャイズチェーン協会も、本部のみを正会員とする団体であり、フランチャイジーは研究会員として数社が見られるにとどまる。

そこで筆者は、まずは法人フランチャイジーの社名を探索し、その社名からインターネットでホームページを再検索して、企業概要や加盟ブランド、店舗数などを把握することでデータベースを構築していった。社名の探索には、①業界雑誌で紹介された加盟法人の把握、②本部のホームページ内で紹介された加盟法人の把

握、③企業データベース「Baseconnect」⁴⁾での検索、④アルバイト募集サイトの利用、⑤各種の調査資料、新聞、WEB記事で取り上げられた情報、などを用いたが、最も有効だったのは③と④であった。

(2) データベースの概要

上記の作業は、2018年秋から2019年夏にかけて断続的に行ったが、ホームページが未開設の法人も多いことから、社名の探索や企業概要や事業内容の把握には、きわめて多くの労力と時間を要した。収録した法人は2店舗以上を運営するものとし、その総数は計1,519社になったが、そこから携帯電話店の専業法人（代理店）と専業法人で3店舗以下のものを除いた1,310社を分析対象とした⁵⁾。

(3) 全国の法人フランチャイジー数

このデータベースや既存資料を基に、全国の法人フランチャイジー数を推計したところ、1万～1.3万社程度存在するという結果が得られた（具体的な推計手順については川端2021aに譲る）。したがって、このデータベースは、数的には全体の約10%程度を捕捉したものと見てよい。ただし、全国の推計値には1店舗のみを運営する法人フランチャイジーが含まれている。一方、データベースは2店舗以上の部分を捉えているので、2店舗以上の部分では、データベースの捕捉率はもう少し上昇すると推測で

きる。

(4) 法人フランチャイジーの全体像

データベースの分析から明らかになった、日本の法人フランチャイジーの全体像の要点は以下のとおりである。

【都道府県別の分布】

法人フランチャイジーは、3大都市を含む3都府県に全体の約30%が集中していた。しかし、一方で法人フランチャイジーは全都道府県に存在していることも明らかとなった。フランチャイズは、日常の消費に直結するものであるため、地方圏においても法人フランチャイジーが成立可能なことがうかがえる。換言すれば、フランチャイズは、地方圏において貴重なビジネスチャンスを提供しているといえる。

【店舗数規模】

表3は、店舗数規模別の構成比である。規模別の法人数を見ると、2～9店舗の小規模が52.6%と半数以上を占めており、それに10～29店舗の中規模35.2%を加えると、約88%に達する。一方で、30店舗以上の大規模なものは約12%と非常に少なくなっており、この30店舗というラインに大きな壁が存在することが分かる。これは、30店舗を超える規模の店舗を運営するには、それまでとは異なる組織体制あるいはノウハウの確立が必要となることを暗示している。勢いだけでは、30店舗以上の運営は難しいことが分かる。

4) Baseconnect社（京都市）が提供する法人向け企業データベース。筆者の作業時にはβ版が無料で公開されていた（現在は有料版のみ）。2019年9月時点で、91万社余りのデータが収録されていた。これにより社名と事業概要、住所が把握できたが、事業の詳細は収録されていなかった。

5) 携帯電話の代理店とフランチャイズとの兼業法人は含めた。3店舗以下の専業型法人を除いた理由は、それが「法人成り」をした個人事業主の可能性があったからである。

表3：規模区分の境界と構成比

店舗数規模	法人数	規模区分(実数)	構成比(%)
2-9	689	小規模	52.6
10-19	337	中規模(461)	35.2
20-29	124		
30-39	55	大規模(96)	7.3
40-49	41		
50-59	14	メガ(64)	4.9
60-69	14		
70-79	13		
80-89	3		
90-99	3		
100-199	14		
200-299	2		
300以上	1		
合計	1,310		

出所) データベースを基に筆者作成

ところで、フランチャイズ業界では、30店舗以上または年間売上が20億円以上の法人フランチャイジーを「メガフランチャイジー」と呼んできた⁶⁾。この定義には明確な根拠はなく、いわば経験的な知見にすぎなかったが、今回のデータベースでは30店舗のところに壁があることから、従来の定義には一定の妥当性があることがわかる。しかし、表では、30店舗以上の法人は12%もあることから、これらをすべて「メガ」とすることは多すぎる感も否めない。したがって、30店舗以上を大規模と呼び、その中でも50店舗以上(上位5%程度相当)を「メガ」と呼ぶ方が、妥当性があると考えられる。

【加盟ブランド数】

法人フランチャイジーの中には、複数のブランドに加盟しているものも多い。1法人あたりの加盟ブランド数は、平均2.2であった。加盟

ブランド数は、1ブランドのみの法人が全体の半数強となる52.6%を占め、3ブランドまでで94.6%を占めていた。他方、10ブランド以上のものも12社(0.9%)見られ、最多は15ブランドに達していた。

【タイプ別構成】

表4は、タイプ別の構成比である。表のごとく、A型とB型の比率はおおよそ6対4となった。ただし、A2とA3は加盟時には兼業型(B型)であったことから、加盟時から一貫して専業であるのはA1のみで、それは全体の37.3%にとどまった。すなわち、加盟時点で捉えるなら、A型とB型の比率は約4対6と逆転するのであり、全体の6割が兼業型での加盟であることが分かる。このような兼業型での加盟の多さは、米国をはじめとする海外ではみられない日本の大きな特徴である。

6) 中小企業診断協会・東京支部内に設立されたフランチャイズ研究会が、商業界別冊『ビッグチャンス』2000年7月号の用語定義集で示した定義。

表4：タイプ別構成比

		実数	構成比(%)		加盟時の専・兼業比(%)
A (専業)	A1	496	37.9	61.6	専業 37.3
	A2	122	9.3		兼業 62.7
	A3	189	14.4		
B (兼業)	B1	197	15.0	38.4	
	B2	306	23.4		
計		1,310	100.0	100.0	100.0

出所) データベースを基に筆者作成

6. 中小企業の事業戦略としてのフランチャイズ

(1) ヒヤリング調査

法人フランチャイジーの、より深い分析のため、データベースの構築とは別に、多様なタイプ・規模・加盟業種・地域の法人フランチャイジー78社（専業型47社、兼業型31社）に対して、筆者自身がヒヤリング調査を行った。ヒヤリングでは、法人フランチャイジーの意思決定の特性の解明に重点を置いた。従来の個人フランチャイジーの意思決定とどのように異なるのかという問題であり、これは今後の理論研究における仮説構築に大きく貢献すると考えたからに他ならない。以下、このヒヤリング調査から明らかになったことの一部を述べていきたい。

(2) 加盟の狙い

ヒヤリングでは、本部選択の基準（ブランド選択の意思決定基準）に重点をおいて質問をした。ただし、そこからは、間接的に加盟の狙い（目的）も浮かび上がったので、まずはそれについて整理しておく。加盟の狙いとしては、①事業領域の拡大（多角化）、②遊休不動産の

活用、③雇用の継続、④直営部門の転換、⑤本業の衰退や頭打ち（将来への不安）の解消などが挙げられた。もちろん、複数の要因が関係しているケースもみられた。

①は、業容の拡大（多角化）のための加盟である。フランチャイズ本部は、知名度のある店舗ブランドを貸与し、商品・メニューや各種のノウハウが確立されたビジネスモデルを提供するため、理論的には加盟すれば短期間でリスクも抑えながら新規事業領域の開拓が可能となる。また、開業後も本部が商品や食材の供給やノウハウ指導を継続的に行ってくれるため、自前で事業開拓をするよりスピーディーに進められると判断されたのである。

②は、遊休不動産の有効活用のための加盟である。製造業や鉄道会社、建設会社の場合には事業跡地や遊休不動産を抱える企業も多いため、この狙いが比較的多く聞かれた。

③は、従業員の雇用継続を狙ったものもあったが、新しい仕事の選択肢の提供、新たなポストの提供などによって従業員のモチベーションを上げようとする狙いもみられた。とくに、雇用の継続にフランチャイズ事業を活用する声が多く、中小企業の経営者の従業員への思いがう

かがえた。

④は、直営事業部門をフランチャイズに転換して効率化するための加盟である。鉄道会社が、駅構内で直営展開していた店舗をフランチャイズ店に転換するケースが典型である。

⑤は、本業の衰退を補ったり転業をしたりするための加盟である。ガソリンスタンドや書店、家電小売、酒販店、パチンコなどを本業とする法人がその典型である。いずれも、業界の構造的な要因（法律の変化や競争構造の変化など）により衰退した業界である。

（3）専門型の本部選択基準

専門型のフランチャイジーの場合は、資金の回転率や雇用の容易さなどに着目して、企業経営の合理性を重視した本部選択が多かった。つまり、投資回収期間の長短、資金の回転の効率、ブランドの安定性や流行、従業員の教育訓練や人事異動の容易さ、などを基準とした本部選択である。その際には、複数のブランドの特徴を組み合わせることで、効率性を高めリスクを分散させる手法をとる法人も多かった。その具体的な基準値は、法人（経営者）によって大きく異なっていたものの、多くの場合は資金繰りの効率や人手不足への対応が重視されていた。いずれにせよ、フランチャイズ専門の企業として、それぞれのフランチャイズモデルの特性と将来性を合理的に評価しようとする姿勢がうかがえた。

（4）兼業型の本部選択基準

兼業型で加盟したフランチャイジーの場合は、本業や前業との関係を重視した選択が多か

った。前述（2）の①事業領域の拡大をめざした場合なら、ノウハウが本業とは異なる（自社に無い）業種や業態の本部が積極的に選択される一方で、③雇用の継続を重視した加盟の場合は、本業や前業で蓄積した従業員のノウハウが活用できる関連性の高い本部が選択されていた。また、②遊休地の活用を目的とした加盟の場合は投資効率の高さが、④直営部門の転換を目的とした加盟の場合はノウハウの質の高さ（成熟度）が選択基準となっていた。ただし、地方圏の法人の場合は、利益よりも地域経済への貢献の視点が重視され、地元消費者が歓迎する本部やブランドを選択していた。

このような積極的な理由で加盟した法人に対して、⑤本業の衰退や頭打ちの解消といった追い詰められた状況で加盟した法人の場合は、企業の存続を意識した選択がなされていた。多くの場合、本業や前業とのシナジー効果や、企業理念との整合性が選択基準となっていた。たとえば、ガソリンスタンドの場合ならレンタカーや中古車販売の本部など、本業と顧客共有をしやすい自動車関連の事業が、家電小売店の場合は中古家電（リユース）など家電への知識や技術が活かしやすい事業が、薬局の場合は地域医療や健康への貢献という理念に整合するフィットネスなどの事業が、それぞれ選択される傾向がみられた。これらは、従来からの理念を大きく変えずに事業内容の転換を図れる選択でもあるが、そのような傾向は①事業領域の拡大をめざす場合にも見られた。

また、やや観点が異なるが、土木・建設業では資金の回転が長期になるので、キャッシュフローの短期性に着目して飲食業の本部が選択

される傾向も見られた。いずれにせよ、兼業型の場合は本業や前業の特性あるいは社内の人材活用などを意識した選択が行われていたが、専業型の法人と同じく複数のブランドの特徴を組み合わせることで、効率性を高めリスクを分散させようとする法人も多かった。

(5) ブランド選択の実態

複数ブランドに加盟している法人では、最初のブランド選択の基準と二番目以降のブランド選択の基準が、明らかに異なる傾向が見られた。

最初の選択時には、ブランドやフランチャイズ本部の評価が十分にできないため、経営者の好みやコンサルタントからの勧誘が決め手となったケースが全体の4割を占めた。最初の本部選択は不確定要素が多くリスクも避けられないため、あえて自分の好みや第三者からの薦めを重視することで、失敗した際に自分を納得させられるようにしていることが背景にある。とはいえ、ビジネスモデルの特性を評価して冷静に選択した法人も2割弱みられた。とくに、本業のノウハウとの共通性、在庫管理の容易さ、人材確保の容易さ、マニュアル整備度の高さといった点で評価をしたところが多かった。

二番目以降のブランド選択は、最初のものとは大きく異なり、選択基準がより明確となっていた。すでにフランチャイズ事業に関わった経験を踏まえて、店舗オペレーションの容易さや、保有する不動産の立地条件との適合性、ブランドの競争優位性、投資金額、投資回収期間といった観点から評価して加盟した法人が多くみられた。

(6) フランチャイズ加盟の成果

中小企業のフランチャイズ加盟は、どのような成果をもたらしたのであろうか。ヒヤリングでは、成果は加盟ブランドや加盟者のタイプによって大きな差が見られた。

まず、加盟ブランドによる差であるが、とくに外食の領域では業態による差が大きかった。業態によって在庫管理の難易度やアルバイト確保の難易度、流行り廃りなどが異なり、それが業績に影響していた。よって、それらの違いを睨んで複数ブランドの組み合わせでリスクヘッジをしている法人もみられた。なお、コロナ禍に入ってから、居酒屋のフランチャイジーが大きな打撃を受けたのに対して、ファストフードやカフェのフランチャイジーは影響が小さかった。また、リユース店（中古品売買）のフランチャイジーは、コロナ禍でむしろ売り上げを伸ばすところも多くみられた。

次に、加盟者のタイプと成否との関係をみてみたい。

専業型の中のA1型の場合は、最初の加盟ブランドがその後の成否を大きく左右していた。とくに、50店舗以上を運営するメガフランチャイジーにまで成長した法人は、最初に加盟したブランドが成長の礎となっているケースが多かった。また、本業を廃してフランチャイズ専業に転じたA2型の場合は、成功している（利益を上げている）ケースが多かった。これは、転業によって後がない（失敗が許されない）状態で取り組まざるをえなかったことが良い影響をもたらしたと考えられる。これに対して、子会社型のA3型の場合は、親会社の支配が強い法人ほど利益が出ていなかった。親会社の本業の

影響や親会社の経営方針に縛られ、自由な本部選択ができないことが背景にあった。

次に、兼業型のB型であるが、本業と関連度の強いブランドを選択したB1型の場合は、総じてフランチャイズ部門が利益を生んでいた。ただし、実際の本業とフランチャイズ事業のシナジー効果は、さほど高くないケースも多かった。一方、本業との関連性の低いB2型の場合は、全体の半数近くが赤字となっていた。フランチャイズ部門への経営資源（資金と人材）の投入が十分でないことや、加盟後の市場変化やブランドの衰退に、迅速に対応が出来ていないことが要因となっていた。このことは、多角化狙いの加盟の難しさを物語るものといえる。

ところで、フランチャイズの成否は、加盟者側の取り組み姿勢に負うところも大きいことが、多くの法人フランチャイジーによって指摘された。転業をしたA2型の対応では真剣な取り組みが多くみられたのに対して、本業との関連度が低いB2型ではチャレンジ的な取り組み（本腰が入っていないもの）も少なくなかった。このあたりの差も、成果の差に反映されていた。

7. 地方創生のアクターとしての法人フランチャイジー

(1) 地方の法人フランチャイジーの新たな役割

ここで、本研究を通して明らかになった法人フランチャイジーの新たな役割について述べておきたい。法人フランチャイジーは地方圏にも多いことはすでに述べたが、とくに50店舗以上を運営するメガフランチャイジーの多くが地方の法人フランチャイジーであった。このことは、地方において、フランチャイズビジネスが

大きな事業機会をもたらしていることを示している。

フランチャイズチェーン店といえば、その画一化されたイメージから、都市部の人々には面白みに欠ける店舗だとネガティブに受け止められる傾向もみられる。しかし、地方では、大都市に展開する有名なチェーン店が出店することがもたらす効用が非常に大きい。そもそも地方には小売・飲食業やサービス業の選択肢が少なく、都市部と同じ消費生活を享受する機会に恵まれないからである。とくに、若者に与える効用は大きい。たとえば、ファストフード店も有名ラーメン店も無い町に、若者が魅力を感じて住み続けようと思うかどうかを想像してみれば、地方におけるチェーン店の効用がよく理解できるであろう。

その点、フランチャイズ事業は、低リスクで短期間に新しい店舗ブランドを開業させ得るビジネスパッケージであり、地方に都市部と同じ消費機会をもたらす仕組みだといえる。地方の法人フランチャイジーも、そのような地方での効用をよく理解しているからこそ、本部選択の意思決定が都市部の法人フランチャイジーとは異なっているのである。

地方創生の必要性が叫ばれて久しいが、その議論の中心は、地方における産業振興や観光開発、それによる雇用の増加あるいは域外からの移住促進(人口増)などであった。もちろん、それらも地方創生の重要な要素なのであるが、なぜか地方における消費生活の質の向上をどう実現するのかという議論はほとんどなされてこなかった。人口流出の要因は、雇用の少なさもあるだろうが、都市部との消費生活の質の格差が影

響している面も否めない。

その格差をフランチャイズ事業で埋める役割を担う主体が、法人フランチャイジーつまり地方の中小企業なのである。しかも、法人フランチャイジーは複数店舗を展開したり、複数ブランドに加盟したりするため、都市部との格差を埋めるには適した存在である。このように考えるなら、法人フランチャイジーは地方創生の重要なアクターの1つとして捉えられるべきことが分かる。これまでは、地方におけるフランチャイズビジネスの積極的な意義はほとんど議論されてこなかったが、今後は法人フランチャイジーを地方の消費生活の重要な担い手として捉えることが必要となろう。

(2) 地方型のフランチャイズモデルの開発

ただし、フランチャイズビジネスを地方で展開しようとする際には、大きな課題がある。それは、フランチャイズモデルの多くが、都市部の市場や消費者をベースに設計・開発されていることである。すなわち、地方の消費市場への適合度が低いのである。一般に、地方は人口減少が進み、人口密度が低く、高齢化も進展、さらに世帯構成を見ると独居老人や3世帯家族が多いという人口特性がある。また、地方は住宅（人口）や商業施設の分散度も高いので、自動車での来店・集客が不可欠な地域も多い。そのようなことが、都市部の消費市場を想定したフランチャイズモデルと齟齬をきたす場合が多いとする、地方の法人フランチャイジーも少なくなかった。

したがって、本部は地方の法人フランチャイジーと協力をして、地方でも成立する（利益が

出る）フランチャイズモデルの開発を進める必要がある。法人フランチャイジーは地元の中小企業であり、また多店舗展開を行うことが多いため、地域の消費者に関する多くの情報を本部に提供するとともに、地方での貴重な実験場を本部に提供することになろう。

8. エージェンシー理論から共創関係へ

英語圏のフランチャイズ研究で、最も頻繁に用いられてきた理論がエージェンシー理論である。この理論は、組織を依頼人（＝プリンシパル）と代理人（＝エージェント）に分けて捉え、相互の関係から組織を理解しようとするものである。株式会社の場合なら、依頼人が株主、代理人が経営者となる。つまり、株主が経営者に依頼して代理で企業経営を行わせる組織だと捉える。

フランチャイズ組織の場合なら、本部が依頼人、加盟者が代理人となる。本部は加盟者に店舗の運営を依頼する存在であり、加盟者は本部に成り代わって店舗運営を遂行する代理人（エージェント）だと捉えるのである。そして、本部と加盟者は相互の行動のすべてを把握できないこと、つまり情報の非対称性を前提として、本部と加盟者の関係性（駆け引き）を巡る理論的な研究が進められてきた。たとえば、加盟者が本部の目の届かないところで怠業（手抜き）を行うと考えるモラルハザード論や、それを回避するためには本部による監視が必要と考えるモニタリング論などが論じられてきた。

重要なことは、その場合の加盟者は1店舗運営の個人加盟者を暗黙の前提としていたことである。したがって、依頼人である本部と代理人

である加盟者の間には力の差が歴然として存在するとみなされてきた。いわば、支配＝従属関係が想定されてきたのである。日本のフランチャイズの理論研究も、多くはこのエージェンシー理論を用いたものであった。

しかし、これまで述べてきたように、日本には多くの法人フランチャイジーが存在しており、中には大規模なメガフランチャイジーも存在している。何より、それらは企業的な視点から多くの店舗をマネジメントしているのであり、生業として1店舗を運営する個人加盟者とは意思決定の仕組みが大きく異なっており、単純な支配＝従属関係は成立していない。つまり、エージェンシー理論が想定していない関係性が、そこには存在しているのである。

とりわけ、前章で述べたような本部の地方モデルの開発を、法人フランチャイジーと共に行うという関係は、このエージェンシー理論では説明ができないものであって、新たな関係性のフレームを考える必要がある。

このような関係性を理解するキーワードが、「共創関係」である。つまり、フランチャイズブランドの価値を創造・進化させ、本部と加盟者が共に成長していくためには、両者が対等な状態で協力し合って新たなフランチャイズモデルの開発を進めたり、既存モデルをブラッシュアップしたりしていくことが求められる。それが、共創関係である。現在のフランチャイズ研究には、本部と加盟者間の共創関係を論じたものはほとんど目にしないが、今後はそのような視点からの研究が進められるべきであろう。

9. 「ハードオフコーポレーション」にみる共創関係

このような共創関係は、現状ではまだほとんど目にはすることは無い。しかし、法人フランチャイジーのみを加盟者とする本部の1つである「ハードオフコーポレーション」（新潟県）の取り組みは、共創関係の構築への道筋を具体的にイメージさせる珍しい事例といえる。そこで、最後に、同社の本部＝加盟者関係の実態を簡単に紹介しておきたい⁷⁾。

まず、同社の概要を確認しておくと、2022年3月末時点での全店舗数は914店で、そのうち加盟店は518店（57%）を占める。加盟者は36の法人であり、北海道から九州まで全国に分布する。加盟1社あたりの店舗数は、最大84店舗、最小1店舗で、平均は14店舗となっている。なお、同社の詳細については、川端・富山・富樫（2021b）に譲りたい。

さて、同社はもともと新潟県内に最大時で10店舗を展開するオーディオ&ビジュアル（AV）の専門店チェーンであった。しかし、バブル崩壊後に苦境に陥り、1993年から中古家電の販売を「ハードオフ」の店舗ブランドで開始、1995年にはリユース専門に転じて再生した企業である。それゆえ、加盟者も7割余りが本部と同じく家電販売店を営んでいた法人となっている。実際、債務超過に陥った多数の家電販売企業が、同社に加盟をしたことで再生を果たしており、その意味で本部と加盟者の信頼関係はひととき強い。

7) 本章の内容は、2021年7月に行った同社創業者・山本善政会長へのインタビューおよびその後の筆者による同社への調査に基づくものである。一連の調査に際しては、事業創造大学院大学教授・富山栄子氏と（株）ハードオフコーポレーションFC店舗運営部サブライセンサー長・富樫満氏にお世話になった。

同社の特徴は、このような信頼関係をベースとして、本部と加盟者との対等性と透明性が重視されていることである。それを具現化したものの1つに、東京と大阪で定期的に開催されている「情報交換会」がある。本部からは社長や店舗運営責任者らが、加盟側からは店長が出席して、本部が提供する各種ノウハウに対する加盟店の意見が徴取され改善が図られると共に、加盟店の取り組み実績も報告され成功例の共有化が図られる。また、「二世会」という加盟法人の若手経営者十数名が集まる会もある。本部の現社長も二世であるためメンバーとなっており、本部と加盟者の若手経営者が忌憚のない意見を交わす貴重な場となっている。

さらに、同社は組織の透明性をはかるため、情報システム上での情報共有にも力を入れている。例えば、加盟法人別の各月の全店舗の売上額などの経営情報の一部が、加盟者間で共有されており、各法人が加盟者内での自己の位置を把握できるようになっている。また、本部の「お客様相談室」に寄せられた苦情の共有もされており、重要な事案はシステム上で全加盟者が閲覧できる仕組みが出来ている。加えて、単品管理がなされている商品については、買い取りと販売の記録がデータベース化され、直営店・加盟店の別なく閲覧できるようになっており、そのデータ数は2022年7月時点で1,140万件余りに上る。このデータは、各店舗での買い取り額の決定(査定)を行う際に活用されている。

日本では、加盟者同士が結束して本部に申し入れや提案を行うことを嫌がる本部が多く、加盟者間での情報共有をさせない傾向が強い。それゆえ、多くの本部は加盟者からの提案を受付

ける仕組みや、加盟者同士で情報交換が出来る仕組みを作っていない(本部と加盟者の懇親の場はある)。ましてや、加盟者間での経営情報の共有などは論外である。したがって、このような取り組みは、フランチャイズ業界を俯瞰しても稀有なものといえる。

重要なことは、このような取り組みが、エージェンシー理論が想定した本部と加盟店間の「情報の非対称性」を弱める効果をもつことである。換言すれば、共創関係の構築にはどのような発想や取り組みが必要なのかを知ることができる貴重なケースとなっているのである。

10. おわりに

米国からフランチャイズシステムが伝わって、すでに60年の月日が流れた。フランチャイズビジネスの存在感は大きくなる一方であるが、それに対する理解や評価は、いまだに適切なものになっているようには見えない。

フランチャイズビジネスの重要性は、中小企業の事業戦略に影響してきたことにとどまらず、地方の消費生活に大きな影響を与えてきた点にある。近年の日本では人口減少や少子高齢化が急進する地方への対応(地方創生)が喫緊の課題となっているが、フランチャイズビジネスと地方の中小企業がその解決に貢献し得る存在であることは、本稿からも明らかであろう。地方の中小企業は、フランチャイズ本部にもなり得るし、法人フランチャイジーにもなり得る。また、地方の消費者に選択肢を与え、地方での消費生活の質を高めることを短期間で可能にするのがフランチャイズビジネスであり、そしてそれを運営する主体が地方の中小企業なので

ある。それゆえ、今後はフランチャイズビジネスが有する多様な可能性を踏まえて、さまざまな角度から研究が進展することを願ってやまない。

【参考文献】

- 川端基夫（2010）『日本企業の国際フランチャイジング』新評論
- 川端基夫（2016）『外食国際化のダイナミズム』新評論
- 川端基夫（2021a）『日本の法人フランチャイジー』新評論
- 川端基夫・富山栄子・富桝満（2021b）「リユース企業の海外進出における戦略的課題：『(株) ハードオフコーポレーション』を例に」流通情報（流通経済研究所）、53（4）、52－64頁。