

日本における法人フランチャイジーの拡大プロセス

著者	川端 基夫
雑誌名	商学論究
巻	68
号	2
ページ	1-41
発行年	2020-08-05
URL	http://hdl.handle.net/10236/00029036

日本における法人フランチャイジーの拡大プロセス

川 端 基 夫

要 旨

日本のフランチャイズは、中小企業が本業とは別に兼業で加盟する法人加盟が多いことが特徴となっている。本稿は、この要因を日本のフランチャイズの歴史的発展過程の特性から解明した。法人加盟は日本でフランチャイズが始まった1960年代から見られたが、その背景には当時の小売業における競争激化と本部側のシステム特性があった。それが本格化したのは、1970年代の外資系チェーンの日本進出であった。1990年代になると、フランチャイズ支援コンサルタント企業の影響で法人加盟が急拡大し、2000年代にはメガフランチャイジーが注目を集めた。さらに、近年では複数店経営化を進める本部が増加していることから、今後も法人加盟は増加するとみられる。

キーワード：フランチャイズ (franchising)、法人フランチャイジー (corporate franchisee)、メガフランチャイジー (mega-franchisee)、拡大プロセス (expansion process)、中小企業 (small and medium sized enterprise)

I はじめに

一般に、フランチャイズの加盟者には、大きく個人フランチャイジーと法人フランチャイジーの2種類がある。前者は脱サラをした個人や転業をめざす個人事業主による加盟を意味し、後者は法人格を持つ企業による加盟を意味する。前者は生業として営まれるものであり、後者は企業の成長をめざした事業として戦略的に営まれるものである。フランチャイズは、個人が加盟

するイメージが強いが、後に見るように、日本の実態としては法人の加盟者が多いこと、すなわち法人フランチャイジーの存在が大きいという特徴がある。法人による加盟率が把握できる近年の調査は存在しないが、2007年の経済産業省の調査では、全体の70.7%が法人として加盟しているという調査結果が出ている（後述VI-4）。さらに、近年は複数店経営を推奨する本部が増大していることから（後述VII-2）、現在では法人比率は一層増加しているとみてよい。

この法人フランチャイジーには、2つのタイプがある。ひとつは1店舗で起業した個人加盟者が次第に店舗を増大して多店舗化し法人に成長したタイプであり、今ひとつは他の事業を営んでいた法人（企業）が事業の多角化や活性化あるいは再生を目的として戦略的に加盟したタイプである。前者は専業型の法人フランチャイジー、後者は兼業型の法人フランチャイジーであるといえる。日本のフランチャイズの大きな特徴は、後述のごとく、後者の兼業型の法人フランチャイジーの加盟が多いことであり、しかもその加盟者のほとんどが中小企業である点に見い出せる。

ちなみに、筆者が作成した法人フランチャイジーのデータベース（全1489社）の分析によると、専業型と兼業型との比率はほぼ6対4であった。ただし、この専業型には兼業であった企業がフランチャイズ専業に転業したり、フランチャイズ部門を専業子会社として分離独立させたりしたものも含まれる。それを考慮すると、専業型と兼業型との比率は、4対6に逆転する¹⁾。

このような中小企業による兼業型の加盟は、フランチャイズの発祥の地であるアメリカではほとんど見られない（川端 2020）。本稿は、なぜ日本でこのような中小企業による兼業型の加盟が大きな位置を占めるようになったのか、その拡大要因を日本のフランチャイズの歴史的発展過程から解明することを目的としたい。

1) 日本の法人フランチャイジーの実態分析については、稿を改めて詳述したい。

II 法人加盟の誕生における加盟者側の要因

1. 日本のフランチャイズ黎明期における法人加盟の状況

さて、日本における戦後のフランチャイズ黎明期においては、どのような人々が加盟していたのであろうか。この問題をよりよく理解するために、まずはフランチャイズが発祥したとされるアメリカの状況を確認しておきたい。

アメリカでは、第二次大戦戦後の1950年代から「フランチャイズブーム」と呼ばれる加盟ブームが生じた。その要因は、1950年代にノウハウを持たない素人でも開業可能なフランチャイズ・システム（ビジネスフォーマット型フランチャイズ）が生まれたことであった。KFCやマクドナルドがその典型である。それが拡大した背景には、ちょうど当時のアメリカ社会に大量に登場した退役軍人たちによる加盟が背景にあったとされる（ハリー・カーシュ1972）²⁾。つまり、戦後のアメリカにおいては、第2次世界大戦およびその後の各地での駐留軍、朝鮮戦争などを経験した後に退役した人たちが順次アメリカの各地に帰郷していたが、そのような人たちが故郷で新たなビジネスを開始するために、誕生したばかりのフランチャイズに加盟していったのである。

またアメリカでは、フランチャイズは社会的な弱者にチャンスをもたらすものとも捉えられていた。たとえば、フランチャイズは女性に事業家になるチャンスを与えるものとして位置づけられていた（Harry Kursh 1968、訳書九章）。また、合衆国政府（商務省）は、「少数派、特に黒人に対する新しいチャンスを作り出すのに必要欠くべからざるものであると公式に認めた」とし（同訳書、10頁）、当時はまだ差別が残っていた黒人や少数民族にとっての有効性が強調されていた（同訳書、十章）。いずれにせよ、アメリカの

2) ハリー・カーシュ（Hurry Kursh）は、1962年に *The Franchise Boom* を著し、1968年にはその改訂版も出しているコンサルタントである。これらの著書は川崎進一により訳され、前者が1966年に『フランチャイズ・チェーン』と題して商業界から、後者が1970年に『フランチャイズ・ビジネス』と題して同じく商業界から刊行された。これらが日本におけるフランチャイズの先駆的な教科書となった。

「フランチャイズブーム」を支えた人々は、このような多様な個人加盟者であったのである。

日本においても、こういった素人でも事業展開が可能なフランチャイズ・システムが、1960年代に登場した。しかし、当時の加盟者の全体像を知る調査データは、筆者が管見する限り存在しない。

手がかりとしては、1972年に中小企業庁が本部74社、加盟社760社³⁾ に対して行った日本で最初のフランチャイズの実態調査がある。当時はすでにいくつもの外資系飲食チェーンが進出していたが、それへの加盟者はまだごく僅かであったことから、この調査の加盟者は1960年代に誕生した日本発祥のフランチャイズ・チェーンの加盟者がほとんどであったといえる。

さて、この調査によると、フランチャイズの加盟者の経営組織は、「個人」が53.9%である一方で、「会社組織」が45.0%を占めていた。つまり、1970年代初頭には加盟者の半数近くがすでに法人フランチャイジーであったことが分かる。

第1表：中小企業庁（1973）調査における加盟法人の規模

【会社・組合加盟者の資本金】問2-1) ①		【加盟社の従業員規模】問2-1) ②	
100万円未満	13.9%	1 - 2人	33.7%
100～200万円未満	11.8	3 - 4人	29.6
200～500万円未満	15.8	5 - 9人	17.9
500～1000万円未満	5.8	10 - 29人	10.9
1000～5000万円未満	6.2	30 - 49人	2.4
5000万円以上	1.2	50人以上	3.9
無回答	45.3	無回答	1.6

出所) 中小企業庁（1973）の調査結果を基に筆者整理

とはいえ、加盟法人の規模は、第1表に示すごとく、資本金規模においても従業員数においても小規模なものが多くを占めており、どちらかといえば

3) この調査では「加盟者」ではなく「加盟社」という言葉が使われている。これは事業者による法人加盟が多かったことを表すものと推測できる。

第2表：中小企業庁（1973）調査における兼業型の加盟法人の状況

【総売上高に占めるフランチャイズ事業の売上げの割合】問2-2) ①

10%未満	10.7%
10-30%未満	7.6
30-50%未満	8.7
50-70%未満	7.2
70-90%未満	7.8
90%以上	53.4
無回答	4.6

【フランチャイズ事業以外の事業の内容】問2-2) ②

農、林、漁業	1.8%
建設業	1.1
製造業	3.2
卸売業	7.7
小売業	68.0
各種商品	3.5
織物・衣服	8.1
飲食料品	22.5
家具建具	0.4
自動車・自転車	0.4
その他小売	15.5
飲食店	17.6
不動産業	4.9
運輸、通信	1.2
サービス業	11.6
その他事業	0.4

出所) 中小企業庁（1973）の調査結果を基に筆者整理

個人事業に近い小零細規模のものが主であったこともうかがえる。興味深いことは、それらの中には、本業を別に有する法人が兼業型で加盟していたケースも多かったことである。

第2表は加盟法人の兼業の状況をみたものである。すなわち、総売上げに占めるフランチャイズ事業の割合と、フランチャイズ以外の事業（本業）の業種についての回答をみたものである。それによると、フランチャイズ事業が全体に占める割合は総じて高く、半数以上が90%以上を占めていた。これらは、実質的にフランチャイズ事業への転業に近いものが多かったことを示

している。また、本業の業種としては、小売業（飲食店含む）が7割近くを占めていたことも分かる。

つまり、日本ではフランチャイズが始まって間もない頃からすでに法人加盟が半数近くを占め、かつ兼業型の加盟が一定のウエイトを占めていたのであるが、その半数以上が転業に近いものであったのである。このような既存の法人が加盟する状況は、個人加盟が中心であったアメリカとは大きく異なるものである。

第3表：中小企業庁（1973）調査における加盟者の前歴と加盟の動機

【加盟者の前歴】問2-4) ②

事業を経営していた	66.7%
サラリーマンであった	23.7
主婦、学生など	5.8
農業、漁業、林業	2.2
無回答	1.6

出所) 中小企業庁（1973）の調査結果を基に筆者整理

さらに、第3表は、加盟者の前歴をみたものである（加盟後も継続中のものを含むと考えられる）。これを見ると、やはり「事業を経営していた」が全体の7割近くを占め、他を圧倒している。いわゆる脱サラをした個人加盟者を意味する「サラリーマンであった」は4分の1に満たない。このことから、日本のフランチャイズの加盟者は、初期段階から事業経営者（法人の代表）もしくはその経験者（転業組を含む）が大量に加盟していたことが分かる。

2. 法人加盟の始まりの背景

なぜ日本では、純粋な起業ではなく事業経営者やその経験者による加盟が多かったのであろうか。残念ながら、この疑問に的確に答えてくれる資料は存在しないが、以下のような2つの背景（要因）があったのではないかと推測できる。

まず1つ目は、当時の商業における競争環境の変化である。第2次大戦後

の日本では、敗戦とともに、軍の除隊者、外地からの引揚者、空襲で職場を失った人などが余剰労働力として社会にあふれたが、その多くが少ない元手で現金収入が得られる（日銭が稼げる）小売・飲食業に一時的に吸収されたことはよく知られる。その後は、製造業部門にも吸収されていたが、経済復興による消費拡大とともに小売・飲食業の事業者も急増していった。しかし1960年代に入ると、商業分野では中堅・大手のチェーン小売業が出現して競争が激化していき、苦境に陥る事業者も急増していった⁴⁾。つまり、一定の構造調整の局面が訪れていたのである⁵⁾。そのようなタイミングで、日本では素人でも開業可能なフランチャイズ・システムが誕生したといえる。このことから、小売・飲食業の経営者が、事業拡大（再生）や転業のチャンスを探求めて、フランチャイズ・チェーンに加盟したと推察できる。これが法人加盟者の実像のひとつと推察できる。

2つ目は、ボランティア・チェーンとの関係性である。日本では、戦前から都市部を中心に小零細小売業者と大手小売業（百貨店など）との競合が問題となっていたが、それに対してはボランティア・チェーンを形成する（に加盟する）ことによって解決しようとする動きが、戦前から1960年代まで続いてきた。フランチャイズ・チェーンが拡大する前は、ボランティア・チェーンへの加盟こそが、中小零細商業者の経営強化策だという認識が一般的であっ

-
- 4) 大手小売チェーンの台頭を踏まえ、日本の流通システムの変革の必要性を説いた林周二による『流通革命』（中公新書）が出版されたのも1962年のことであった。つまり、1960年代の初めには、流通業には大きな変化が生じていたのである。
 - 5) 商業統計の長期分析をした南（2012）によると、店舗数では戦後初の調査であった1952年から1982年まで一貫して増大していたが、同期間の開業・廃業状況を見ると、毎年4%前後の店が新たに登場する一方で、2~4%前後の店が消えており、商店数の見かけの増減以上に業界内で新陳代謝が進んでいたとされる。また、1960年代前半までは、従業員1-2名の店が7割を占めており、競争力に欠ける零細業者が多かったともされる（同4-6頁）。
 - 6) とはいえ、ボランティア・チェーンは本部の統制が弱い同業者組織であるため、加盟者間の意見調整に時間がかかり、標準化された強力な策を講じることが出来ない。あるいは、加盟者規模が小さく、大手に対抗できるだけの商品力や仕入れ価格の低下が実現できない、などの問題も噴出していった。なお、ボランティア・チェーンは、その後、本部機能（指導力）の強化や商品開発力の強化などがはかられ、現在に至っている。現状については、ボランティア・チェーン協会のHPを参照のこと。

た⁶⁾。1960年代の後半に入ると、通産省もボランティア・チェーンによる組織化を推奨した⁷⁾。

ただし、1960年代当時は、ボランティア・チェーンの1種としてフランチャイズ・チェーンを位置づける傾向もみられた（渥美 1967、149-152頁；霍川 1968、70頁など）。つまり、当時はボランティア・チェーンとフランチャイズ・チェーンとの区別が曖昧であったといえる。したがって、中小零細事業者が、ボランティア・チェーンへの加盟の延長上にフランチャイズ・チェーンへの加盟を位置づけていたきらいもある。つまり、ボランティア・チェーンの発展系の一つとしてフランチャイズ・チェーンへの加盟を捉えていたのである。

ボランティア・チェーンには、メーカー主導のもの、卸主導のもの、小売主導のものなどがあったが、いずれも同業種の小売業者が連携して共同で仕入れを行い、仕入れ価格を低下させて、大手に対抗できる価格競争力と品揃え力を備えることを目的としていた。つまり、ボランティア・チェーンは、あくまで小売業の有志連合的な組織であり、商品仕入れや広告宣伝の面以外では本部の統制を受けないのが特徴であった。

一方、フランチャイズ・チェーンは、本来は本部が強い力を持って、加盟者の店舗運営を統制するものである。したがって、ボランティア・チェーンに加盟することと、フランチャイズ・チェーンに加盟することの間には、本来は大きな違いがある。それにも関わらず、フランチャイズ・チェーンに、既存の小売業や飲食業者が加盟していった背景には、何らかの要因が存在したと考えられる。

そこで次章では、当時の日本のフランチャイズ・システムにおける本部の統制上の特性に着目して、その要因を探ってみたい。

7) 1965年に産業構造審議会流通部会が中小小売商の自助努力を促すべくボランティア・チェーンの育成策を打ち出した。これに基づき、1966年に政府が育成の予算措置を講じ、合わせて日本ボランティア・チェーン協会が誕生した（矢作 1993, 61頁）。

Ⅲ 法人加盟の誕生における本部側の要因

1. 日本発祥のフランチャイズの特性と法人加盟

よく知られるように、フランチャイズには「製品商標型」と「ビジネスフォーマット型」の2種類がある。共にアメリカで発祥したビジネスモデルであるが、前者は19世紀に生まれ1920年代に全米に広がったものである⁸⁾。日本に入ってきたのも戦前であり、ゼネラルモーターズが日本での自動車の販売代理店（ディーラー）網を整備したのが最初とされる。

一方、後者は戦後にアメリカで生まれたもので、日本に入ってきたのは1970年代初頭のKFCやマクドナルドの日本進出がきっかけとなって広まったことはよく知られる。ただし、日本ではダスキンや不二家⁹⁾が加盟制による多店舗展開を開始した1963年が、ビジネスフォーマット型の始まりだとする説が定説となっている。

さて、製品商標型とビジネスフォーマット型の違いは、第4表に整理した通りである。ここでは、とくに加盟者の属性が大きく異なる点に注意が必要である。

製品商標型は、基本的にメーカーが自社製品を販売するためのシステムで、本部は加盟者に対して商品を販売（卸売り）するだけであり、細かなノウハウの移転は行わない。それは加盟者が既存の小売業（事業者）であるため、販売手法を移転する必要が無いことによる。したがって、本部の利益は、商

8) フランチャイズは、19世紀にミシンや芝刈り機のメーカーが販売代理店網を構築するところから始まったが、1889年にゼネラルモーターズが自動車の販売に採用したことで広がるとされる。その後は、ガソリンや自動車部品の販売網の構築にフランチャイズ制が利用されることで全土に普及した。戦後も1960年代まではこの製品商標型がフランチャイズの主流となっていたが、1970年代に入るとビジネスパッケージ型が主流となった。

9) 不二家はフランチャイズ開始時点で113店舗の直営店網を形成していたため、商品のラインナップや物流体制、店舗運営のノウハウ蓄積、スタッフの教育施設、店舗デザインやブランドイメージなどがすでに完成していた。このことがフランチャイズのスムーズな導入を可能にしたと考えられる。不二家の当時のフランチャイズの詳細については、小嶋（2006）を参照のこと。

第4表：製品商標型とビジネスフォーマット型の相違点

	製品商標型	ビジネスフォーマット型
商標・マークの統一	有り	有り
店舗デザインの統一	弱い	強い
ノウハウ	商品に内在している	多様なノウハウをパッケージ化して提供
加盟者の属性	事業者（小売・卸売）	事業経験のない素人や異業種の事業者
加盟者の教育・指導	開業時が中心	開業時のみならず開業後も継続的に指導
本部の利益の源泉	商品販売の差益が中心	加盟金とロイヤルティ収入

出所) 筆者作成

品の販売（卸売り）から発生するマージン（差益）である。これは、代理店制や特約店制と似ているが、代理店制や特約店制では加盟者は他社製品も販売できるのに対して、製品商標型フランチャイズでは当該メーカーの製品しか販売できないという点が異なっている。

一方、ビジネスフォーマット型は、商品（メニュー）だけでなく店舗デザインや継続的な教育・指導システムなども含めたすべてのノウハウをワンパッケージにして加盟者に提供する点に特徴がある。すなわち、「フランチャイズ・パッケージ」¹⁰⁾の販売である。したがって、事業経験が無い素人（個人）や異業種の事業者でも、加盟すれば本部からすべてのノウハウが継続的に指導（移転）されるので、開業後すぐに一定の収益を上げることが可能となる。本部が提供する「フランチャイズ・パッケージ」を利用して、時間をかけずに新しいビジネスが開始でき、利益が得られるという利便性が加盟者の魅力となる。したがって、本部の利益は、加盟金（権利金）とノウハウの対価としてのロイヤルティ（売上げや利益の一部を徴収する）が源泉となっている。フランチャイズが「起業の道具」と認識されるようになったのは、この後者のタイプのフランチャイズが登場してからのことである。

前置きがやや長くなったが、この基本的な2種類のそれぞれの特性を踏ま

10) 本部が加盟者に提供（販売）するフランチャイズ・パッケージには、ブランド名や商標、商品の取り扱いノウハウ、店舗の運営ノウハウ、顧客サービスノウハウ、店舗の設計・デザイン、店舗設備・什器、情報システム、会計システム、物流システム、資金援助制度、教育研修システム、販促手法など多様なものが含まれる。

えると、1960年代に日本で発祥したフランチャイズ・システムの実態は、どのようなものであったのであろうか。当時のフランチャイズには、ダスキ、不二家、どさん子ラーメン、養老乃瀧、山田うどんなどがあったが、いずれも素人でも加盟すれば開業が可能なものであった。それゆえ、日本ではビジネスフォーマット型だと認識されることが多い。しかし、実態を詳細に見ると、製品商標型でもビジネスフォーマット型でも無い、中間的な特徴を備えていた。どういうことか、具体的に述べていく。

まず、これらの本部の収益の源泉を見ていくと、共通した特徴が見られる。たとえば、ダスキはレンタル用の清掃具（化学雑巾）を加盟店に供給（販売）する際に発生するマージン（差益）が、不二家は洋菓子や包材を加盟店に卸売り販売することで発生するマージンが、どさん子ラーメンでは麺とスープを加盟店に卸売り販売することで発生するマージンが、養老の瀧では食材（米・野菜・鮮魚・豆腐を除く）やオリジナル品の「養老ビール」を加盟店に卸売り販売することによって発生するマージンが、それぞれの本部の収益源となっていた。つまり、当時の本部は商品や食材の卸売業（商社）的な性格が強かったのである。

一方、ノウハウの供与については、開業時こそ基本的な指導が行われるものの、事業開始後の継続的なノウハウ指導はほとんど行われなかった（いわゆる巡回指導員であるSVも存在しなかった）。その点では製品商標型における卸売業的な特徴と、ビジネスフォーマット型における素人でも開業できる仕組みの提供という特徴の両方を備えたものであったのである¹¹⁾。

11) 小嶋（2003、2006）は、ビジネスフォーマット型と同様のフランチャイズ・パッケージを有するものの、本部の利益は製品等の販売から得るタイプのフランチャイズを「システム・フランチャイジング」と呼んでおり、日本でビジネスフォーマット型と呼ばれているものにはこれが多いとする。また、フランチャイジングの区分を収益源やフランチャイズ・パッケージの提供の有無に求めるのではなく、標準的なシステムや店舗を前提に統一的に運用されているか否かで判断すべきとしている。つまり、フランチャイズ・パッケージを提供し、標準化された店舗やシステムが統一的に運用されていればビジネスフォーマット型、フランチャイズ・パッケージは提供しているものの、店舗の標準化やシステムの統一度が低ければシステム・フランチャイジングと区分することが適当としている。とはいえ、初期の日本のフランチャイズは、フラン

第5表：外食系チェーンの加盟条件（1974年時点）

チェーン名	加盟金（万円）	ロイヤルティ	その他
【日本発祥のチェーン】			
不二家	無し	無し注1)	指導料2%
鮎忠	100-150	2%	無し
養老乃瀧	75-150	無し	会費月5千円
どさん子ラーメン	30	無し	宣伝費有り
8番ラーメン	30	無し	麺1個4円
山田うどん	50	無し	麺1玉50銭
ラーメン大龍	60	無し	不明
小僧寿し	30	5%	保証金20万
進々堂	30	無し	無し
タカラブネ	20	無し	無し
お菓子のコトブキ	10	無し注2)	無し
雪印スノーピア	50-75	5%	無し
ロツテリア	30-100	5%	不明
【外資系チェーン】			
ウィンピー	100	3%	無し
A&W	255	7%	無し
KFC	250	4%	共同広告費
デイリークイーン	100-300	5%	広告費3%
ミスタードーナツ	200	7%	無し
ダンキンドーナツ	600	7%	無し

注1) 店頭販売分は無し、喫茶・レストランは売上げの5%

注2) リバートとして卸売り額の2.5-5%を徴収

出所)『日本のフランチャイズ'74』東京経済、1974年、42頁および『74商業界別冊
日本のフランチャイズチェーン』商業界、1974を基に筆者作成

第5表は、1960年代に日本で発祥したチェーンと1970年代初頭に日本に進出した外資系チェーンの加盟条件を比較したものである。日本発祥のチェーンは、総じて少額の加盟金は徴収するものの、継続的なノウハウ指導の対価

チャイブ・パッケージの内容が極めて未熟であった（粗かった）ため、システム・フランチャイズの定義にすら相当しないと考えられるものも多く見られることから、本稿ではより単純に「中間型」と呼んでいる。

としてのロイヤルティはゼロというチェーンが多く見られた。これは、資金が少ない個人でも加盟がしやすいビジネスモデルといえる。とくに、ラーメンチェーンや持ち帰り系のチェーン（タカラブネ、お菓子のコトブキなど）は加盟費も安く、ロイヤルティはゼロであることが表から分かる。これは、本部が供給する食材や商品から利益を得ていたことを示している。これに対して、外資系チェーンは加盟金も高く、ノウハウ（継続的指導料含む）の対価としてのロイヤルティも比較的高く設定されていることが分かる。ただし、日本発祥のチェーンの中でも、ロイヤルティを設定しているチェーンも見られる。ハンバーガー系のチェーン（雪印スノーピア、ロツテリア）であり、これらは外資系ハンバーガーチェーンに倣ったものと考えられる。

このような、製品商標型とビジネスフォーマット型との中間型のものであったことは、先述のように当時日本で広がっていたボランティア・チェーンの特性を受け継いでいるともいえる。すなわち、商標（看板）こそ統一されてはいるが、店舗設計やデザイン、メニュー、サービス内容などの統一度（制約）が弱いシステムであったのである。アメリカのビジネスフォーマット型と比較すると、フランチャイズ・パッケージが未成熟で、契約による本部の統制が緩いものだったといえる。

しかし、店舗や内装・設備の縛りが緩いこと、ノウハウ指導が厳しくないこと（ノウハウが標準化されていないこと）は、裏返せば、加盟者の初期投資が小さくて済むことや加盟者の運営に関する自由裁量権が大きいことを意味する。

このことが、既存の事業経営経験者（とくに小売業や飲食業の経営者）には加盟しやすいものに映ったと考えられる。要するに、本部から商品や食材さえ仕入れて（購入して）いれば、他の部分では本部から口うるさい指図や干渉を受ける必要がない点が、魅力の一つになっていたのである。これが、小零細の法人加盟が増えた要因になっていたと推察できる。

では、アメリカではなぜこのような中間的なフランチャイズ・システムが成立しなかったのであろうか。それは、アメリカの反トラスト法（1914年制

定のクレイトン法による排他的取引や抱き合わせ販売の禁止)の影響だと考えてよかろう。反トラスト法では、本部がその優越的な地位を利用して、加盟者に食材や商材などをすべて本部から仕入れることを強要することを禁じている。また、他に代替品がないオリジナリティの高い商品(特許物など)は本部から仕入れざるをえないものの、それとの抱き合わせで代替品が存在する商品や商材まで本部から仕入れることを強要することも禁じている。そのため、本部が供給する食材や商材にマージンを上乗せして利益を得ることはできない。つまり、加盟者には仕入れ先を選択する権利が与えられており、多くの場合、本部が認証した複数の納入業者(ベンダー)の中から、価格などの条件面で最適な業者を加盟者が選ぶことができる。

アメリカのフランチャイズ本部が、加盟金とロイヤルティに収益の源泉を依存していたのは、このような理由からである。本部は、加盟者への継続的なノウハウ提供の対価としてロイヤルティを受け取り、それを収益の柱とすべきというのが、アメリカのフランチャイズの基本的な考え方である¹²⁾。

以上のことから、アメリカと日本の法的規制環境の違いが、日本独特のフランチャイズ・システムを生み、それが日本での初期の法人加盟を促進させた一因となっていたと言えるのである。

2. 本部が望んだ加盟候補者と法人加盟

日本では当初から法人加盟が多かった要因として、もう1つ認識しておくべきことがある。それは、1960年代以降深刻となった日本の土地と建設費の高騰問題、人手不足と賃金の高騰問題である。

当時のアメリカと日本のフランチャイズの違いの1つに、店舗不動産や設

12) 反トラスト法(1890年制定のシャーマン法)では、本部が加盟者の販売価格を決定すること(再販売価格維持)も禁じている。よって、外食の場合もメニューの価格を本部が決めることはできない。日本では商品やメニューの価格は本部が統一的に決定し、加盟者は全国同一価格で商品やサービスを提供するのが一般的である。しかし、アメリカでは同じチェーン店でも加盟者や店舗立地によって、その価格は異なる。価格の決定権は、加盟者側にあるというのが、アメリカの基本的な考え方なのである。

備の所有問題がある。すなわち、アメリカでは店舗不動産や厨房設備を本部が所有し、加盟者にリースをするという仕組みが、1950年代から普及していた。マクドナルドがそのような手法に先鞭を付けたとされる（Kroc 1977, p. 88）。同社は、当初フランチャイジーから最低40%上乘せした賃貸料を受け取ったともされる（福井 2004、139頁）が、1970年以降は加盟者から店舗賃貸料として売上げの8.5%と、ロイヤルティとして3%を徴収していた（Business Week, July. 11, 1977）。また、1985年当時は加盟店が同社の純益の3分の2をもたらしていたが、その9割が不動産賃貸収入であったとされている（Love 1987, p. 164）¹³⁾。このようなことが実現できたのは、アメリカの土地が安かったことが大きい。当時は、まだ郊外の土地の不動産価値は低く、しかもガソリンスタンドと異なって外食店は角地である必要もなかった。したがって、土地調達コスト（購入・賃貸）が安い郊外に、モータリゼーションの普及に対応したドライブスルー型の店舗を建設するというのが、アメリカの外食チェーンの標準的な店舗開発モデルとなったのである¹⁴⁾。

このような加盟者からの不動産賃貸料に収益源を求めるスタイルは、マクドナルドだけではなかった。第6表は、アメリカの民間調査会社によるデータ¹⁵⁾であるが、1971年時点でのフランチャイズ本部の収益源の構成比は、ロイヤルティが31.2%、加盟金が22.7%を占めているものの、3番目に多いのは不動産リース料金の14.0%となっている。また、別の資料によるとアメリカの本部の73%が、土地・建物のリース料から収益を得ていたとされている（チャールズ・L・ボーン 1971, 78頁）。

さらに第7表は、同年の加盟者の店舗所有状況を業種別にみたものである

13) マクドナルドの店舗不動産戦略については、福井（2004）や小川（2016）を参照のこと。

14) 1970年代に日本に進出したアメリカの外食チェーン各社が、日本側（合弁先や提携先）に郊外でのドライブスルー型の店舗建設を行うように求めたのもそれゆえである。日本マクドナルドも、アメリカ側からそのようなタイプの店舗を1号店とすることを強く求められたが、日本側（藤田氏）が日本の市場環境の特性を踏まえて、独断で銀座に1号店を開き成功を取めたことはよく知られる。

15) 原資料については筆者未見であるため、調査概要やサンプル数等については不明。

第6表：アメリカのフランチャイズ本部の収入源構成比（％）

収入源	依存度
加盟金	22.7
ロイヤルティ	31.2
不動産リース料	14.0
製品の販売	4.4
設備・機器の販売	1.3
その他	26.2
合計	99.8

出所) 三菱銀行 (1973) 「新しい流通方式：フランチャイズ・システム (2)」『調査』223号、25頁、第2表を一部改変。

原資料) The Conference Board (1971), *Franchised Distribution*.

第7表：アメリカの加盟者の店舗所有状況（％）

	平均	ファーストフード	自動販売	ガソリンスタンド	その他
自社所有	34.8	35.1	55.6	22.4	7.1
本部からのリース	33.8	39.6	9.0	62.0	14.2
第3者からリース	31.1	25.2	35.2	15.5	78.5

出所) 三菱銀行 (1973) 「新しい流通方式：フランチャイズ・システム (2)」『調査』223号、27頁、第3表を一部改変。

原資料) The Conference Board (1971), *Franchised Distribution*.

が、ガソリンスタンドは6割以上が、ファーストフードは約4割が、「本部からのリース」物件となっている。「第3者からのリース」も含めると、かなりの店舗がリース物件であったことが分かる。いずれにせよ、アメリカでは加盟者に店舗不動産を求めることが基本になっておらず、マクドナルドのようにむしろ本部が加盟者にリースした方が本部側の収益が大きくなる傾向も見られたのである¹⁶⁾。

16) ただし、これはあくまで1970年頃の状況を示したものであり、現在では不動産をリースする本部は、マクドナルドなど少数の大手外食チェーンに限られる。多くの場合、本部はフランチャイズ専門の不動産業者を加盟者に紹介する程度の関与しかしていないとされる。本部による店舗不動産への関与の低下は、1980年代以降に広がったともされる。フランチャイズ専門のコンサルタント企業である I. Fujita International, Inc

一方、日本では1960年代には、高度経済成長による地価や建設費の高騰が激しく、また人手不足も深刻化し人件費も高騰していたため、レギュラーチェーンで店舗を拡大していくと損益分岐点が著しく上昇することが事業拡大の障害となっていた（佐々木 1968、73-74頁）。このことが、レギュラーチェーンにフランチャイズ方式を採用させる大きな要因となっていた。すなわち、店舗不動産の確保を加盟者に負担させることで、本部が店舗投資を回避しようとしたのである。日本とアメリカとでは、本部の店舗投資を巡る意思決定が大きく異なっていたといえる。

このことは、本部が求める加盟者像にも大きな影響を与えた。たとえば、養老乃瀧は直営店が100店舗に達した段階でフランチャイズを開始したが、当時、同社専務であった植田逸美はフランチャイズを採用する本部側のメリットとして、店舗投資という固定費がゼロに等しく人件費も比較的少なくて済むことを挙げている（商業界、22(6)、1969、86頁）。それゆえ、同社の募集要項には、(1) 人格高潔で経済力豊か、(2) 駅前もしくは繁華街で立地条件にすぐれていること、(3) 原則として土地の所有者とするが賃貸店舗も認める、(4) 店舗は七坪以上二〇〇坪まで、(5) 本部の指示による改造改装が可能なことなどが謳われている（植田 1967、80頁）。つまり、すでに条件が良い立地に店舗を構えている事業者をターゲットとしていたのである。不二家の加盟条件も、店舗の立地条件の良さ、一定以上の店舗の広さ、土地・建物の所有権や賃貸権を持っていることなどが挙げられており、これから新たに店舗を購入する加盟希望者は除外する、とされていた（清水 1970、109頁；宮下 1968、59-60頁）。ここでも、すでに店舗を運営している既存の事業主を前提に加盟者募集が行われていたことが分かるのである。パルナスやコトブキなどの菓子メーカーも、高度経済成長により土地代が高騰する中、直営店の展開が難しかったことから、転廃業を迫られている一般菓子小売店に着目して加盟させる方式を採ったとされる（霍川 1968、71頁）¹⁷⁾。

（本社：米国カリフォルニア州）代表の藤田一郎氏へのヒヤリング（2020年5月6日）。
17) このような本部側の戦略は功を奏し、「養老乃瀧」の場合は1966年から公募制のフラ

先述のごとく、1972年の中小企業庁による実態調査では半数近くの加盟者が法人であり、しかも第3表で見たように加盟者のうち事業経営の経験者が7割近くを占めていたが、この背景には、急増する出店投資を回避したい本部が、戦略的に店舗を所有している個人事業者や小零細法人を加盟者として募集していたという事実が存在したのである。

IV 外資系チェーンの進出と法人加盟の本格化

以上のように、法人加盟は1960年代から一定の比率を占めていたものの、すでに述べたように。その多くは小売・飲食業のような個人事業的な小零細規模の法人であった。ところが、1970年代に入ると、もう少し規模が大きな中堅以上の中小企業もフランチャイズに加盟をするようになる。

この転機は、1970年代に入って急増した外資系チェーンによる海外進出の日本市場進出であった。よく知られるように、第2次世界大戦後に厳しく規制されていた海外からの投資は、1964年の日本のOECD加盟を契機として1967年から順次自由化されていった。その流れの中で、流通サービス分野での海外からの投資自由化が漸行されたのが1969年のことであった（第2次資本自由化）。これにより翌1970年からは、第8表のごとく、多数の外資系チェーンが日本に進出することとなる。

ここで注目すべきは、日本側のパートナーである。その多くは日本の大手企業であり、食品メーカー、商社、大手流通業、さらには化学や石油関係の企業も見られる。外資系チェーンは、日本進出にあたって資金力があり信用のおけるパートナーを探していたが、一方で当時は外食産業が新しい産業領域として日本で拡大しつつあった時期であり、国内の大手企業も新たな事業領域として外食分野への参入を狙っていた。しかし、飲食業のノウハウを持っていなかった企業が多かったことから、有力なパートナーを探していたとい

ンチャイズ制を開始したが、その僅か7年後には1000店に達するという驚異的なスピードで拡大した。「どさん子ラーメン」の場合も、1967年のフランチャイズ制の開始から4年後に500店に達し、10年後には1000店に達していた。

う事情がある。第8表は、まさに両者の利害が一致した結果を示すものといえる。

外資系の進出によって、外食は新しいビジネスとして注目を集めるようになる。大企業がパートナーとなったことも、社会の外食産業に対するイメージを一変させた。1960年代に日本で発祥した飲食系のフランチャイズには関心を示さなかった国内の企業も、外資系チェーンには大きな関心を寄せるようになったのである。

外資系チェーンは店舗建設費が高むなど、初期投資額が大きかったため、資金力がない個人や個人事業主の加盟は難しく、むしろ企業（法人）が取り組むべき事業と映った。また、加盟を募った日本側のパートナーは大企業であったがゆえに、加盟者選考については、個人ではなく信用度が高く資金力のある企業、条件のよい出店候補地を所有・確保している企業が選ばれた。具体的には、日本側のパートナー企業と取引のある企業、銀行からの紹介、地方の名門企業、主要な都市に不動産を保有している企業などである。飲食経験の無い法人が、飲食チェーンに加盟するという現象は、このように外資系チェーンの日本進出と共に広がっていった。

ここで、2つのケースを見てみたい。まずはKFC（当時は日本ケンタッキーフライドチキン社）のケースである。第9表のごとく、KFCは1971年に三菱商事との合弁（出資割合50%）で日本に進出したが、三菱商事が募集した日本でのフランチャイジーは、当初から法人が100%を占めていた。三菱商事がKFC事業を直営店で開始すると、まだ加盟者の募集を開始していないにも関わらずあらゆる経路で約400余りの申し込みが殺到したこと、三菱商事が主導したフランチャイジーの選定については厳格な審査が行われ、特に加盟希望者が所有する店舗候補地の立地条件の良さが重視されたこと、各地方の社会的信用度の高い有力企業が選ばれたこと、などが社長の大河原により記録されている（大河原 1973, 149頁）。

第9表はKFCの当初のフランチャイジーであるが、このリストには三菱商事との取引があった企業や地方の有力企業が多く名を連ねている。その後

第8表：外資系外食チェーンの日本進出（1980年まで）

ブランド	業 種	参入年	日本側パートナー (出資比率)	形態
スチューケトル	シチュー	1970	ヤナセ(100)	FC
KFC (ケンタッキーフライドチキン)	フライドチキン	1970	三菱商事(50)	合弁
ウィンピー	ハンバーガー	1970	東食(51)	合弁
ミスタードーナツ	ドーナツ	1971	ダスキン(100)	FC
マクドナルド	ハンバーガー	1971	藤田商店(25)、第一製パン(25)	合弁
ダンキンドーナツ	ドーナツ	1971	レストラン西武(100)	FC
バーガーシェフ	ハンバーガー	1971	不二家(100)	FC
A&W	ハンバーガー	1972	蝶理(70)、明治製菓(30)	FC
パイオニア・テイクアウト	フライドチキン	1972	三菱化成(34)、東泉(12)ほか	FC
ディッパーダン	アイスクリーム	1973	ダイエー(100)	FC
ピザハット	ピザ	1973	住友商事(30)、朝日麦酒(20)	合弁
デイリークイーン	ソフトクリーム	1973	丸紅(50)	合弁
ピザイン	ピザ	1973	住石開発(60)、住友石炭鉱業(20)ほか	FC
アンナミラズ	アメリカンパイ	1973	井村屋(100)	FC
ウインナーワールド	ビヤレストラン	1973	三井物産、サッポロビール、ジロー	FC
パーニー・インズ	ステーキ	1973	日本ハム(40)、三菱商事(20)	合弁
シェーキーズ	ピザ	1973	三菱商事(25)、キリンビール(25)	合弁
サーティワン・アイスクリーム	アイスクリーム	1974	不二家(100)	FC
デニーズ	ファミリーレストラン	1974	イトーヨーカ堂(100)	FC
ピザ・パテオ	ピザ	1974	大阪ダイハツ	合弁
ハーディーズ	ハンバーガー	1977	兼松江商(100)	FC
ビッグボーイ	ファミリーレストラン	1978	ダイエー(100)	FC
アイホップ (IHOP)	ファミリーレストラン	1978	長崎屋(100)	FC
ロング・ジョン・シルバー	シーフードレストラン	1978	ダスキン(100)	FC
トニーローマ	BBQ レストラン	1978	WDI(100)	FC
ウインチェルド・ドーナツ	ドーナツ	1979	ユニー(100)	FC
サンボ	コーヒー	1979	すかいらく(100)	FC
チャーチステキスフライドチキン	フライドチキン	1979	レストラン西武(100)	FC
シズラー	ステーキ	1979	日本コインコ(100)	FC
マリー・カレンダー	ファミリーレストラン	1980	タカラブネ(100)	FC
サークルK	コンビニ	1980	ユニー(100)	FC
ビクトリア・ステーション	ステーキ	1980	ダイエー(100)	FC
ウェンディーズ	ハンバーガー	1980	ダイエー(100)	FC
ココス	ファミレス	1980	カスミストア(100)	FC

注) リストには日本から撤退済みのものを含む。日本側パートナーは進出当初のものであり、その後変化したケースもある。()内は出資比率。ただし、ウインナーワールドとピザ・パテオは出資比率不明。法人加盟率は1974年時点のもの。なおマクドナルドは1976年から社員独立制によるフランチャイズを開始。

出所) 川端基夫(2010)『日本企業の国際フランチャイジング』新評論、48頁、表2-2をベースに編集部(1972)「外資のフランチャイジーになった大手進出企業の思惑」『月刊食堂』12(12)、80-85頁、編集部(1973)「ファーストフード業界の1973年の動き」『月刊フランチャイズシステム』5(12)、21頁、東京経済(1974)『フランチャイズ年鑑74年版』122-127頁、編集部(1996)「フランチャイズビジネス発展史」Franchise Age, 1996.5~7などに基つき加筆修正。

第9表：KFCの当初のフランチャイジー（1975年当時）

フランチャイジーの企業名	本社	事業内容（親会社）
三谷合資会社	東京	不動産、レストラン
(株) タナベ商事	兵庫	レストラン
イナターナショナルプロビジョン (株)	北海道	親会社は建築（伊藤組）
(株) マンディ	東京	不動産、旅行代理店
(株) 大阪フード	大阪	ホテル経営
(株) さわやか	神奈川	親会社はコココーラのボトラー
山大産業 (株)	北海道	建設
千代田観光産業 (株)	群馬	旅館業
ミネギシエンタープライズ (株)	東京	石油代理店
(株) メディ	東京	食品製造卸（明治屋）
山中産業 (株)	大阪	非鉄金属商社
(株) 達富	京都	喫茶店
田部林産 (有)	鳥根	木材
(株) リウエン商事	沖縄	建設、不動産、ホテル（琉展会）
中川産業 (株)	兵庫	木材
信越企業 (株)	新潟	ガソリンスタンド
(株) 国場組	沖縄	建築
関西フーズ (株)	大阪	親会社は厨房機器メーカー
(株) ケイアンドエイチ	東京	親会社は食品問屋（広尾）
(株) ボールスター	福岡	建設機械代理店

出所)「ミスタードーナツとケンタッキーフライドチキンにみるチェーン化の動向と参入実態」レジャー産業・資料、8(8)、1975、表1を基に筆者作成

はフランチャイジーが増えていったものの、現在でも加盟者は51の法人フランチャイジーのみであり、KFCは限られた加盟者を通して集約的に店舗展開を行ってきたことが分かる。

次に、英国資本のウィンピーのケースを見てみたい。表9は、ウィンピーの初期（1973年時点）のフランチャイジーである。同社は、食品商社大手の東食（後に倒産）が日本側パートナーであったが、東食は日本でのフランチャイジーを選出するに当たって、優良な店舗物件を所有・確保している点を重視したとされる。したがって、第10表の店舗立地点を見ても分かるように、繁華街や駅前に店舗用地を確保した法人フランチャイジーが名を連ねている

第10表：ウィンピーの初期の加盟者（1973年当時）

フランチャイジーの企業名	店舗立地点	事業内容
(有) エコー	横浜市・伊勢崎町	製造業
(株) レストラン東急	東京都・港区青山	鉄道系
(株) 清澄商事	千葉・千葉駅ビル内	飲食・レストラン
浦辺興産(株)	大阪・くずはモール内	果物卸
(有) 和光	東京・金町駅前	時計・眼鏡
(株) ヤサカメイト	京都・京都駅前	バス・タクシー
(株) レストラン東急	東京・新宿歌舞伎町	レストラン
藤谷商事	栃木・佐野市	不明
(有) サン商事	新潟・長岡市	食品問屋
日産チェリー東静岡販売(株)	静岡・三島市、焼津 IC 横	自動車ディーラー
(有) 中政商店	群馬・太田市	原糸商
(有) 大和	北海道・旭川市	花月会館の運営
菱友(株)	山梨・甲府市	自動車販売
池田商事(株)	神奈川・川崎市	不動産
(株) スズケン	群馬・前橋市	ガソリンスタンド
(株) 城屋	長野・長野駅前	ビジネスホテル
(合) 平野石油	茨城・水戸市	ガソリンスタンド
幸の湖商事(有)	栃木・日光	ホテル
日産チェリー富山販売(株)	富山・高岡市	自動車ディーラー
日米商事(株)	山形・山形駅前	ガソリンスタンド
日本カーレン(株)	神奈川・厚木市	不明
(有) ウェストランド	東京・立川キングボール	酒屋・水道工事
大光(株)	大阪・千里	不動産
白十字フーズ(株)	東京・国立駅前	不明
静岡高速自動車(株)	静岡東名 IC 横	高速道路管理
(株) オリピック	愛知・岡崎市	不明
個人(玉川学園 OB)	東京・玉川学園	
個人	静岡・清水市	

出所) 『73日本のフランチャイズ企業』東京経済、1973年、315頁および編集部(1972)「外資のフランチャイジーになった大手進出企業の思惑」『月刊食堂』12(12)、80-85頁を基に筆者作成。

(個人は2件のみ)。

このように、日本では1970年代の外資系チェーンの進出をきっかけに、異

業種の企業（法人）が加盟して、新しい事業領域を開拓する（多角化する）という法人加盟が定着していったのである。

V コンビニエンス・ストアの急増とその加盟者（1980年代）

1970年代から本格化した中小企業による法人加盟は、1980年代になっても外食系分野などで継続されていった。ただし、1980年代になって日本のフランチャイズは新たな局面を迎えた。それは、コンビニエンス・ストア（以下コンビニ）の急速な拡大であった。コンビニの店舗数の増加率を見ると、80年代（1983-1989）は2.6倍、90年代（1990-1999）は2.2倍、00年代（2000-2009）は1.2倍、10年代（2010-2018）は1.3倍となっており、80年代90年代の増加率の高さが際立っている（JFA フランチャイズ統計調査）。そこで、コンビニが法人加盟に与えた影響について述べておきたい。

コンビニは、日本ではボランティア・チェーンを母体にして1960年代末に登場したが、それが本格的に拡大するのは、セブンイレブンやローソンといった外資系コンビニが日本で拡大し始める1970年代中盤以降のことであった。当初、コンビニは、内資系・外資系の別を問わず既存の小零細小売店を「転業」させるかたちで、店舗網を急拡大させていった¹⁸⁾。日本のコンビニは、当初からフランチャイズ加盟での拡大を前提にしており、初期は小零細小売店の近代化や効率化、あるいは商店街との共存共栄に寄与するものという位置づけがなされていた¹⁹⁾。コンビニ各社が狙いを付けたのは、酒販免許やた

18) 1974年5月開店のセブンイレブン1号店（東京都江東区）も、酒小売店からの転業であった。

19) セブンイレブンの元社長・会長であった鈴木敏文は、大型店ではできない地元商店街との共存共栄をどうしたら図れるのかという問題意識がコンビニの導入の一番のきっかけだった（日本経済新聞1982年1月10日付）、コンビニを始めた時はFCシステムで商店街の近代化、活性化を進めることが目的だった（日経流通新聞1998年8月14日付）などと述べている。その後も鈴木は、イトーヨーカ堂の出店の際に商店街の人たちと対立した経験を踏まえ、中小小売業の弱さは規模の小ささでは無く近代化や効率化の遅れだと確信していたが、それがアメリカで発見した効率的なコンビニ業態を日本に導入しようとした理由だったという内容のことを述べている（日本経済新聞2004年1月8日付）。これらのことから、少なくともセブンイレブンは当初から小零細小売業を加盟させることを念頭に置いていたことがうかがえる。

ばこの販売免許を有する小売店であった。とくに酒販店に対しては各社の争奪戦が1980年代から繰り広げられ、それは規制が緩和された1990年代末まで続いた（酒販の完全自由化は2006年）。

このような、既存の小売店の多くは個人事業であったが、中には法人格を有していたものもあったであろうから、コンビニの増加は当初は法人加盟の増加にも貢献した面もあると推察できる。しかし、各社の出店競争が激しくなると、既存の小零細小売店の転業者だけでは出店計画数を満たせなくなり、脱サラ者などの個人加盟者も増大していった（とくに1990年代）。そもそも、コンビニのフランチャイズ・モデル（収益モデル）は、個人加盟・家族運営を前提にしたものとなっていた。たとえば、コンビニは小さな店ではあるが、多様な商品や機器の管理、こまめな発注・在庫管理や清掃といった細かな業務を必要とする。それらの業務は、家族経営の店ならオーナーの当然の業務として行われるためコストが発生しないが、雇用者にさせると人件費が嵩んでしまい利益が圧迫される。

このように、コンビニは個人加盟には向いていたが、外食系のフランチャイズのように既存の中小企業が兼業で加盟するには向いていないビジネスモデルになっていた。それゆえ、コンビニの本部側も個人加盟を原則にしており、中小企業の法人加盟は受け付けないのが一般的であった。このようなことから、1980年代から1990年代にかけてはコンビニの店舗が急激に拡大していくものの、コンビニ業界は法人加盟とはほぼ無縁の状態が続いた。

なお、コンビニが法人加盟に目を向けるようになるのは、2000年代に入ってからであり、2002年にファミリーマートが最初に法人向けの契約を作り本格化させたのが最初である。この背景には、既存店売上高の長期低迷で、新規の個人加盟者が集まりにくくなると共に、特に1990年代以降は初期の加盟者の高齢化が進行してきたことがある。その後、2000年代中頃になると、大手コンビニ各社が法人加盟を拡大させていった²⁰⁾。しかし、その中であって

20) 日経流通新聞2006年5月18日付によると、ファミリーマート、ローソン、am/pmの3社が法人加盟を拡大させつつあり、2007年2月までに合計150-200店の法人加盟店

セブンイレブンだけはその後も個人に限定した募集を続けていった。同社が初めて法人と契約を行ったのは、ジェイアール西日本の子会社と駅ナカのコンビニ出店に関する契約を結んだ2014年のことであった。ただし、同社は現在でも公募では個人に限定しており、鉄道会社などとの契約は例外的な位置づけとなっている。

VI 中小企業によるフランチャイズ加盟ブーム（1990年代から2000年代）

1. フランチャイズ支援コンサルタントの役割

法人加盟が中小企業にとって魅力的な選択肢の1つとなっていたことは、1990年当時の雑誌記事からもうかがえるが²¹⁾、法人加盟の拡大にとって大きな転機は、1990年代の後半に訪れた。先述のごとく、日本のフランチャイズの加盟者には、小売業や飲食業を営む個人事業主が多数みられた。1980年代や1990年代には、急成長したコンビニに個人事業主（販売免許を持つ酒店やたばこ店）が多数加盟するようになったことはよく知られる。しかし、1990年代後半になると、より事業規模が大きい法人が飲食系を中心としたフランチャイズに加盟するようになる。その目的は、事業の多角化あるいは業容の拡大であった。

この法人加盟の流れを決定づけたのは、フランチャイズ支援コンサルタントによる中小企業向けの加盟勧誘活動であった。これは、フランチャイズ方式での成長を望む企業（本部になりたい中小企業）を支援するコンサルタントである。すなわち、本部の立ち上げと加盟店舗の拡大（チェーン化）のすべてを請け負う業者である。

具体的には、本部として必須といえるビジネスノウハウのマニュアル化、加盟モデル（収益シミュレーション）の作成、店舗設計図・デザインの作成、

舗が開業する見通しであること、またサークルK サンクスやミニストップも法人向けの新契約開発を検討していることを報じている。

21) 編集部『月刊中小企業』42(7), 1990は、中小企業の成長にとってのフランチャイズ加盟の有効性について論じている。

商品や食材の調達システムや物流システムの構築、フランチャイズ契約の設計（加盟金やロイヤルティの設定）、契約書作成、そして資金調達の手助けなど、本部になるために必要なことすべてを指導し、さらに加盟開発営業と呼ばれる加盟者の勧誘までも請け負うコンサルタントのことである。

特に重要な意味を持つのは、加盟開発営業であった。コンサルタント企業は、新たな加盟者を獲得すると、加盟者から本部に支払われる加盟金の一部（半額が多い）と、ロイヤルティの一部を受け取ることができる。それゆえコンサルタント企業は、中小企業や個人事業主向けに、フランチャイズ加盟を勧める法人向けのセミナーを展開すると共に、全国の中小企業に向けて積極的な営業活動を展開したのであった²²⁾。

これによって、これまでフランチャイズとは無縁であった全国の多くの中小企業が、フランチャイズへの法人加盟という選択肢の存在を知ることとなる。実際、コンサルタントの営業によって加盟した企業も少なくなく、これによって日本のフランチャイズは新しい局面を迎えた。現在、法人加盟は加盟側にとっても本部側にとっても、いわば珍しくない選択肢の一つとなっているが、このような状況は1990年代後半のコンサルタント企業による加盟開発営業から始まったといえるのである。

2. ベンチャー・リンクによる加盟開発営業と法人加盟の拡大

(1) ベンチャー・リンクとは

このフランチャイズ支援コンサルタントの代表格が、「ベンチャー・リンク」という企業であった。この企業は、もともとは日本LCA（ロー・コスト・オートメーション）という中小製造企業の省力化を専門とする経営コンサルタント企業であった。しかし、中小製造企業の弱みは販売力・マーケティング力であったことから、技術力の高い企業と販売力の高い企業とのマッチングをめざすようになる。ただし、それを進めるためには、どのような中小

22) 2001年頃になると、ベンチャー・リンクの成功に刺激されて、銀行や総合商社がフランチャイズ支援事業に参入するようにもなった。（日本経済新聞、2001年12月25日付）

企業がどのような優位性を有し、どのような課題を抱えているのか、といった情報を収集する必要がある。

そこで、1986年に「ベンチャー・リンク」というコンサルタント企業を立ち上げる。同社は、全国の地方銀行（第二地銀）や信用金庫と提携し、それら地域金融機関の顧客である全国の中小企業をベンチャー・リンクの会員組織「ベンチャー・リンク・クラブ」の会員にして、中小企業のネットワークを組織した。そうして会員企業の詳細な情報を収集し、それに基づいて会員企業を支援する仕組みを構築した。会員はピーク時には10数万社に達した。これにより、大量の中小企業情報を収集しデータベース化して、各社の課題やニーズをそのデータベース情報を用いて解決していく（ビジネスマッチング＝各社が求める取引先や提携先を引き合わせる）事業を進めていった。

(2) ベンチャー・リンクとフランチャイズ

同社は、その後、会員であったいくつかの小規模企業をフランチャイズ本部に育て上げる事業に取り組んだ。最初の案件は、岡山にあった小規模なベーカーリー喫茶「サンマルク」で、ベンチャー・リンクは1991年に支援契約を結び、出資を行った上で、1992年5月から加盟開発営業を始めたとされる（FRANJA、2012および2014）。ベンチャー・リンクの加盟開発営業によって加盟店を急増させたサンマルクは、1995年12月に株式上場（店頭公開）したことから、サンマルク本部に出資をしていたベンチャー・リンクは巨額のキャピタルゲインを得ることになった。

この成功体験によって、ベンチャー・リンクは、中小企業の再生や活性化にとってフランチャイズという仕組みが重要な役割を果たすことに気づくと共に、それがベンチャー・リンク自身にも大きな利益をもたらすことを認識する。そこで、従来の情報ネットワークやデータベースを武器とした中小企業支援事業から、フランチャイズ・ビジネスを活用した中小企業支援へとコンセプトを転換していき、自らを「フランチャイズ・ファクトリー」と呼ぶようになる。

こうして、同社はフランチャイズ本部の育成を次々に進めていった。育て

たブランドは、中古車買取りのガリバーや中古ゴルフ用品のゴルフパートナーをはじめ、飲食系では牛角、温野菜、まいどおおきに食堂、フランス亭、とり鉄、とりあえず吾平、高田屋、銀のさらなど、教育系では7つの習慣 (ITTO) など多数にのぼる。これらを、BLP (ビジネス・リンク・パートナー) という会員組織に加盟した1600社ほど (2001年時点) の会員企業に紹介して (加盟勧誘して) いったのである。個人経営の小さな人気店に着目し、それを大規模なフランチャイズ本部に育てて加盟者を増やし、最終的に本部を株式上場させてキャピタルゲインを得る手法は、フランチャイズ業界でも大きな注目を集めた。第11表はベンチャー・リンクの企業概要 (2001年当時) である。

第11表：ベンチャー・リンクの企業概要 (2001年の東証1部昇格時)

名称	(株) ベンチャー・リンク
本社	東京都台東区寿 2-1-13
設立	1986年3月1日
代表者	小林忠嗣 (会長・CEO)、田中恭貴 (社長・COO)
資本金	39億6548万円
売上げ	282億6700万円 (連結、2001年5月)
経常利益	61億9千300万円 (2001年5月)
従業員数	620人

出所) 宮内健「ベンチャー・リンクの真実」商業界、2002年5月号、pp.177-183
を基に筆者作成

(3) ベンチャー・リンクのビジネスモデル

同社が育成した本部の特徴は、法人のみを加盟者として募集していたことであった。フランチャイズを、中小企業の活性化や再生のためのツールと明確に位置づけていたからである。また、同社は全国の数多くの地方金融機関と提携していたため²³⁾、加盟勧誘と資金調達をセットにして営業できたこと

23) 1994年時点で172の金融機関と提携をしていた。なお、ベンチャー・リンクが急成長していた時期のビジネスの概要については宮内 (2002) を参照のこと。一方、同社のビジネス手法を危惧する批判的な記事は、フランチャイジー向けの業界誌・季刊『Franja (フランジャ)』が早い段階から掲載し続けた。主な記事は2001年 November 号、2003年 March 号、2004年 January 号、2004年 May 号、2005年 September 号、2011年 Janu-

が強みとなっていた。金融機関側も融資案件を増やしたい欲求があったことから、積極的な融資が行われた。

このフランチャイズの本部育成と加盟開発事業によって同社の業績は急上昇し、1995年に株式をジャスダックに上場（当時は店頭公開）すると、その6年後の2001年には東証1部に昇格を果たした。その短期間での急激な成長ぶりは、社会の注目を集めた。

ところで、同社の成長要因の核心は、「エリア・エントリー契約」にあったとされる。同社は、ブランドごとに全国に多くの出店エリアを設定し、そのエリアごとに出店可能数を設定、その出店可能数に応じた出店権を中小企業に販売する「エリア・エントリー契約」を行った。いわば、優先出店権の販売である。この契約によって発生する「エリア・エントリー・フィー」は、その半額が本部に、残りの半額がベンチャー・リンク社に入る契約になっていたため、同社はエリア・エントリー契約を次々に行って、それを収入として売上げ計上したことから²⁴⁾、同社の売上げが急増したのである。

加盟を勧める際には、このエリア出店権を複数店舗分まとめて販売する手法をとったが、同社の営業マンは「今買っておかないと、もう地元エリアでは出店できなくなる」「加盟金がどんどん上昇するので今のうちに買っていただいた方がよい」などと加盟者を煽るセールスを展開したとされ、それが投機的な加盟契約を誘引・拡大したとされる²⁵⁾。

ary 号、2012年 May 号、2014年 September 号などに掲載された。

- 24) 日本フランチャイズ・チェーン協会では、出店が出来ていない段階で加盟金などを受け取って売上げに計上することは禁じていた。フランチャイズ本部は、加盟者の店舗が営業を開始するまで責任をもって指導をするのが原則であるため、それまでは「預かり金」としておき、開店して初めて売上げに計上するのがルールであった。ベンチャー・リンクも終盤はそうのように処理を変更したが、そのことで売上げは減少した。
- 25) かつてベンチャー・リンク系のフランチャイズ本部に加盟した経験を有する中小企業8社へのヒヤリング調査によると、同社の営業担当は、複数の出店権（5～10店分）を一括購入することによるエリア独占を勧めることが多かったため、投資額が膨れ上がったとされる。また、人気のある飲食ブランドの場合は、当初は1店あたり400万円であった加盟金が最終的には1000万円にまで引き上げられたケースもあったとされる。

(4) ベンチャー・リンクのビジネスモデルの行き詰まり

同社は、多くのフランチャイズ・ブランドのエリア・エントリー契約を、短期間にかつ大量に中小企業と結んだ（に販売した）ことから、同社の業績は急上昇した。しかし、現実には営業に適した（利益が出る）立地を確保することは非常に難しく、その結果、契約はしたものの、いつまでも出店に至らないケースが多発してしまった。この背景には、エリアごとの出店可能数を過剰に設定したこともあったとされる。

2002年5月期の決算では、過去最高の203億円の売上げを計上したが、一方で未出店率は3000件余りに達していたとされる（日経流通新聞2004年8月19日付）。結局、加盟金を支払ったにも関わらずいつまでも出店が出来ないため、加盟金などの先行投資金の回収が困難になり苦境に陥る加盟者が続出、加盟金の返還を巡る訴訟が多数起こされた²⁶⁾。

この混乱から同社の業績は急落、2004年5月期の決算では158億円の最終赤字（連結）に陥った。東証1部昇格から僅か3年後のことであった。その後は再建に奔走するも再生することは出来ず、かつて育てた優良な本部企業も同社との加盟開発契約を解除するようになり、さらにはBLP会員も減少を続けて、同社の収入源が狭まっていった。決定的であったのは、2009年2月に資本・業務提携を行った日本振興銀行が、2010年9月に民事再生法の適用を申請したことで、資金面の後ろ盾を失ったことであった。

結局、同社は2011年10月に上場廃止となり、自主再建の道も絶たれ、2012年3月に民事再生法の申請をすることで終焉を迎えた。負債額は52億6千万円であった。日本の中小企業の活性化を基本理念とした同社は、結果的に多くの中小企業の経営を毀損するという真逆の結果を残して、姿を消したので

26) 同社に対しては計47件の訴訟が起こされたとされるが、最終的に敗訴は1件だけで、残りは勝訴または和解であったとされる（2018年3月に行った元ベンチャー・リンク幹部へのヒヤリング）。損害を受けた企業が多数あったにも関わらず、訴訟に発展したケースが少なかった背景には、被害を受けたことを表に出したくない企業が多かったこと（特に地方の優良企業など）、ある程度の規模の法人の場合は損金として処理ができたこと、契約がベースとなっているため勝訴が困難であることが事前に予想できたこと、などの要因があった。このような点にも、法人加盟の特徴が表れている。

あった。

3. 日本のフランチャイズに与えた影響

同社の活動に対しては、さまざまな評価がなされてきた。とくに、過剰なエリア・エントリー契約、育てた本部に出資をして上場させ巨額のキャピタルゲインを得ることを最終目的としたこと、営業担当者による強引な勧誘手法（セールストーク）、投機目的の加盟者との契約を大量に行ったこと、そして結果的に多くの中小企業の経営を毀損した結果責任などについては批判が多いが、それについては本稿では深入りをしない。ここでは、日本における法人加盟の拡大に与えた影響にだけ焦点をあてたい。

まず、基本的に同社の活動、とくに全国の中小企業に向けた加盟開発営業が、日本の多くの中小企業にフランチャイズへの法人加盟という選択肢の存在を知らしめた事実を否定できないであろう。全国で展開された彼らの加盟営業は多くの成果を上げ、「外食バブル」と呼ばれるほどにまでに外食を中心としたフランチャイズへの法人加盟が急増した。同社から直接的に勧誘を受けずとも、同社と提携していた金融機関を経由して加盟を促された中小企業も多かった。当時は、各地の金融機関が金融自由化の中で生き残りをかけて新たな融資先の確保に奔走していたからである。

その結果、とくに兼業型の法人フランチャイジーが大量に全国に生まれた。フランチャイズによる事業多角化ブームが起きたのである。それが現在の日本のフランチャイズの特性を決定づけたことは間違いなからう。また、法人加盟のみを対象としたフランチャイズ本部が日本で数多く生まれたことにも、同社の影響があったといえる。

さらには、同社に席を置いた多くの人々が、その後フランチャイズ業界に散っていき、本部や加盟企業の幹部あるいはコンサルタントとして活躍をしている事実も見逃せない。その意味では、同社はフランチャイズ業界に多くの人材を送り込んだインキュベーター（孵化器）の役割も果たした²⁷⁾。

いずれにせよ、現在の日本のフランチャイズにおいて法人加盟が多くなっ

た背景には、1990年代から2000年代にかけての、ベンチャー・リンクを典型とするフランチャイズ支援コンサルタント企業の強い影響があったことは認識すべきである。

4. 法人フランチャイジーの比率

では、法人フランチャイジーはこの時期に全体のどれくらいを占めるようになったのであろうか。本稿のⅡ-1で示したように、1973年の中小企業庁による調査結果では、45.0%が法人フランチャイジーであった（調査対象760店）。その後の加盟者に対する大規模調査としては、経済産業省が2度にわたって行った「フランチャイズ・チェーン事業経営実態調査報告書」（2002, 2008）がある²⁸⁾。

これによると、まず店舗の法人運営率については、2002年時が58.0%であったが、2008年の報告書（調査時は2007年）では、それが70.7%にまで上昇していた。後者の調査が、ちょうど法人加盟ブーム期の終盤の実態を示していると見てよいことから、この上昇度の高さは法人フランチャイジーの拡大を端的に示す証左といえる。ただし、これは加盟店舗に対するアンケート調査結果であるため、いわば市中に存在するフランチャイズ店の法人運営率を示したものといえる。

一方、加盟店に占める法人運営店の率については、2002年時の調査が57.1%、2008年が59.8%であり、大きな変化はないものの、この法人加盟ブーム

27) 同社は、まさに2000年前後のベンチャーブームの中で、起業家を目指す優秀な若者を多く集めた企業としても知られた。それゆえ、同社から飛び出してベンチャー企業を立ち上げたり、新しいフランチャイズ企業を立ち上げた人も多く見られる。

28) この2つの調査は、NTT 電話帳から最下位分類である89小分類を基準として、それぞれに属するチェーン加盟店を全国から無作為に抽出し、電話連絡で加盟店と確認できた店舗にアンケートを郵送するかたちで行われた。2002年の調査では2,035店舗中376店舗から回答（回答率18.5%）、5年後の2007年の調査では2,542店舗中650店舗から回答（回答率25.6%）が得られている。2002年の調査結果の要点は、外食産業総合調査センター（2003）にもまとめられている。これらの調査の後、フランチャイズへの法人加盟率や加盟店の法人運営率が把握できる大規模調査は、現在に至るまで行われていない。

期にはすでに6割近くの加盟店が法人によって運営されていたことが分かる。とくに、2002年調査時では、外食業に法人としての加盟した率が67.9%と高く、1990年代後半～2000年代にかけての法人加盟ブームは、外食業を中心に生じたこともうかがえるのである。

なお、法人加盟者のうち、当初は個人で加盟したものが後に法人化した比率は、2002年が11.4%、2008年が14.0%であった。加盟から法人化するまでに要した年数は、2007年調査時で平均7.3年であった。

Ⅶ メガフランチャイジーの台頭と複数店経営の拡大

1. メガフランチャイジーの台頭

法人加盟を拡大させた要因には、2000年頃から「メガフランチャイジー」と呼ばれる大規模な法人フランチャイジーが注目を集めたこともあった。つまり、雑誌などでメガフランチャイジーが取り上げられるようになったことで、それを目指した（それに憧れた）法人加盟も見られるようになったのである。

メガフランチャイジーとは、法人加盟者の中でも、店舗数や売上高で規模が大きなフランチャイジーをさすが、その定義には定まったものはない。中には「10店舗以上を運営するフランチャイジーをさす」と広く定義するものもみられるが、業界でもっとも一般的に用いられている定義は、中小企業診断士協会の東京支部の定義で、「運営店舗数が30店舗以上、もしくはフランチャイズ部門の年間売上高が20億円以上」というものである。しかし、それとて明確な根拠があるわけではない（川端 2020）。

業界誌などに「メガフランチャイジー」という言葉が登場するのは1990年代中盤からであるが、前章で述べた1990年代の法人加盟ブームにより、2000年頃からはメガフランチャイジーをめざす法人も増大していった。2000年代の業界雑誌や経済誌を見ると、大規模な法人フランチャイジーやその経営者が紹介された記事が増大し²⁹⁾、さらには複数の著作（小林 2002、杉本・伊藤 2006）も出版されていることから、メガフランチャイジーへの関心の高

まりがうかがえる。また、経済産業省系の独立行政法人・経済産業研究所(2003)や中小企業診断協会・東京支部(2005)によるメガフランチャイジーの実態調査も行われた。さらに、これらのメガフランチャイジーの中には株式上場を行うものも出現し³⁰⁾、法人フランチャイジーが企業としての価値を有することが社会的に認識されるようになっていった。

しかし、2000年代後半になると、先述のベンチャー・リンク社に絡むトラブルが世間の耳目を引くようになり、安易な法人加盟はリスクが大きいことも認知されるようになる。それもあってか、2008-09年のリーマンショックを経た2010年代に入ると、メガフランチャイジーが雑誌で取り上げられることも減少していった。

2. 複数店経営の拡大と本部側の戦略

法人加盟ブームは2000年代でいったん終息を見せたが、その陰で、法人加盟に関する新しい動きが進行してきた。それが、複数店経営の拡大である。従来の法人加盟は加盟者側からの動きであったが、この複数店経営は本部側の戦略によるものであり、その点で、これまでとは異なる文脈が形成されたといえる。

実は、2000年代に入って以降、各本部は個人加盟者よりも法人加盟者の方が本部にメリットをもたらすことに気づくようになっていた。すなわち、個人よりも法人の方が、資金力、人材確保力、店舗不動産確保力、リスク対応

29) 業界誌・季刊『Franja (フランジャ)』では、メガフランチャイジーの経営者を紹介する連載を繰り返し掲載している。2001年から2004年の「あるフランチャイジーの軌跡」、2002年から2003年の「メガフランチャイジー群像」、2006年から2007年の「ピープル：メガフランチャイジー群像」である。この他にも、メガフランチャイジー企業やその経営者を取り上げた記事が多い。

30) 初めて株式公開を行ったメガフランチャイジーは、紳士服チェーンを本業としつつTSUTAYA やブックオフなどのフランチャイジーとして成長したゴトー(本社：沼津市)であった(2011年にMBOにより上場廃止)。筆者の調べでは、以後19社のメガフランチャイジーが株式公開を行った。ただし、そのうちの13社の上場が1990年代後半から2000年代前半にかけての10年間に集中しており、この時期にフランチャイジーの上場ブームが存在したことがうかがえる。

力、経営者としての経験蓄積といった面で優位性があることから、本部とのトラブルも少なく、本部との協調関係を産みやすいことが明らかになってきたからである（川端 2020）。

また、本部にとって、多数の店舗を経営するフランチャイジーは、本部による教育研修や指導の手間が省けるといったメリットもある。本部側としては、1店舗ずつ運営する多数の個人フランチャイジーを抱えるよりも、多店舗を運営する能力を持つフランチャイジー（その多くは法人フランチャイジー）に集中的に多店舗出店をしてもらう方が、経営も安定すると共に本部の管理コストも低減できる。また、本部の意向が伝わりやすくなる分、加盟者とのトラブルも減ることになる。

さらに近年では、1970～80年代に加盟した個人フランチャイジーの高齢化が顕著となり、承継が難しくなった店舗を引き受けてくれる優良なフランチャイジーを育てることも本部としては課題となってきている。加えて、近年の人手不足への対応力も、多店舗を運営するフランチャイジーの方が高いとされる（人手を店舗間で回せるため）。

経済産業研究所（2003）の調査でも、すでに加盟店舗の69.2%つまり約7割が複数店舗経営者による運営であることが明らかとなっている。黒川（2005）は、複数店経営者に対する本部側の優遇策を紹介している。そこでは、ロイヤルティの逓減、加盟金の逓減、インセンティブの導入、物件情報の優先的提供、社内SV育成の応援が、挙げられており、当時、すでにこのような優遇策を講じる本部があったことが分かる。また、黒川（2003）では、経済産業研究所（2003）を基に、2003年時点での複数店舗経営者の平均店舗数を6.46店と推計している。このような複数店経営の拡大が、法人フランチャイジーの増大を促す要因の一つとなったことは想像に難くない。

このように、2000年代始めから複数店舗経営は、すでに存在感を示していたのであるが、それが業界内で拡大していくのは2000年代後半からのことである。この時期の特徴は、従来は個人に限定して加盟募集をしてきたコンビニの本部が、複数店経営を推奨するようになったことである（V参照）。ファ

ミリーマートやローソンは、この頃から法人加盟にも注力するようになり、そのための優遇制度を整備し始める³¹⁾。2010年以降は、やはりそれまで個人加盟が中心だったラーメンチェーンの本部も複数店加盟を推奨するようになり、複数店加盟の拡大がみられた。

その結果、ローソンの場合は、2020年3月現在で、すでに75%以上の店舗が複数店経営オーナーによって運営されているとされる（同社HP）。ファミリーマートも、2019年時点で加盟者の約4割が複数店のオーナーであるとされる。中には40店舗以上を運営する専門型の法人フランチャイジーに成長した加盟者も見られる。この両社は法人の兼業型加盟も認めているが、法人加盟を例外的にしか認めていないセブンイレブンも、複数店運営については推奨するようになっている。セブンイレブンの複数店オーナーの比率は不明だが、複数店経営されている店舗の割合は、全体の47%に達している（各社HPより）。

このように、複数店経営は本部の成長力を強化することから、各本部は、個人・法人の別なく、加盟者に推奨するようになり、それへのインセンティブを設けるようになっている。第12表は、複数店経営の支援制度（インセンティブ）を整理したものである。飲食系やサービス系は支援内容を公表していない本部が多いので企業名は伏せてあるが、インセンティブは加盟金、ロイヤルティ、その他の3種に大別できる。インセンティブの内容にはあまり共通性は見られず、各本部独自の考え方が反映されていることがうかがえる。

この複数店経営が拡大し始めた2000年代後半に、本部側がどのような認識を持っていたかについて知ることができる資料に、中小企業診断協会東京支部（2007）がある。これは、法人・複数加盟者に関するアンケート調査を本部を対象に行ったもので、142社にアンケート調査票を送り31社から回答を得ている（回答率21.8%）。これによると、複数出店に関する対応としては、

31) 「ローソン、東急子会社をFCに一加盟店最大手、法人契約強化へ」日経MJ、2005年11月25日付け、「コンビニ3社。法人FC拡大、ローソンなど今期150-200店、駅構内などに出店」日本経済新聞、2006年5月18日付など。

第12表：複数店経営者への支援制度（インセンティブ）

企業名	業種	支援（インセンティブ）の内容		
		加盟金	ロイヤリティ	その他
ローソン	コンビニ		総売利益高に応じて2～6%優遇	開店準備手数料50万円（税抜き）を免除 2店舗目～5店舗目の増店時に奨励金150万円を支給 2店舗目～5店舗目までの出店時には20万円分のクルー募集支援 2号店目から認定店長1名で店舗運営が可能 6店舗目以降の出店時奨励金50万円を支給
ファミリーマート	コンビニ			加盟者所有店舗の場合は営業総利益に店舗数に応じて割合を付与。本部所有店舗の場合は月4万円
セブンイレブン	コンビニ		2号店目から3%減（1号店開店5年後の翌月より全店に適用）	
外食A	ドーナッツ		加盟10年ごとに1%ずつ低下	
外食B	フライドチキン		本部の基準に合致する店舗改装をすれば1年間2%減（期間限定）	
外食C	とんかつ		4店舗以上で0.5%減、7店舗以上で1%減、10店舗以上で1.5%減、20店舗以上で2%減	
外食D	そば		4店舗以上で0.5%減、6店舗以上でさらに0.1%減、8店舗以上でさらに0.2%減、10店舗以上でさらに0.2%減	
外食E	定食	2店舗目100万円減、3店舗目以降150万円減（1店舗目は400万円）		
外食F	サンドイッチ	2店舗目以降100万円減（1店舗目は150万円）		
外食G	アイスクリーム			売上げに応じてきたキャッシュバック制（1-2店0.7%、3店0.8%、4店1%…10-11店2%、20店以上3%）
外食H	焼き肉			2店舗目以降は研修費を優遇
外食I	カフェ			食材の仕入れ総額に応じたキックバック

出所) コンビニ3社は各社HP。外食は筆者による法人フランチャイジーへのヒヤリングによる。

回答をしたすべての本部が加盟者の複数出店を認めており、さらに「今後も一層、推奨していきたい」とする本部が53.3%を占めていた。複数出店に積極的な本部は、4分の3が外食系の本部であった。

この調査では本部が複数店経営を推奨する理由も尋ねているが、それを見ると複数出店すれば「加盟店がオペレーションに慣れ生産性が高くなる」および「加盟店が企業として成長できる」が24.1%、「本部の指導が軽減される」が10.1%、「安定した資金力を持ち赤字にも耐えられる」が17.7%、「単独オーナーより信金力や人材面に優れており、今後も出店可能だから」が12.7%となっていた。

以上のことから、日本のフランチャイズ本部は、2000年代から外食系を中心に加盟者の複数店経営に積極的であったが、2000年代後半からはそれがコンビニなどにも拡大していったことが分かった。複数店経営は、結果的に個人フランチャイジーの法人化や法人加盟をもたらすものであることから、近年では、これが法人加盟の増大要因となっていると推察できるのである。本部による複数店経営の推進傾向は、フランチャイズを取り巻く環境に大きな変化がない限り、今後も拡大すると考えてよからう。

VIII おわりに

本稿で明らかになった法人加盟の拡大プロセスを簡単にまとめると、以下のようなになる。

- ①法人加盟は1960年代から多く見られたが、内容的には小売・飲食業を中心とした個人事業的な小零細法人が中心であった。
- ②日本で法人加盟が始まった背景には、競争激化で新たなビジネスチャンスを求めていた小零細事業経営者の思惑と、地価・建設費の高騰および人手不足が進む中で出店投資を回避したかった本部側の思惑とがあった。
- ③本格化のきっかけは、1970年代の外資飲食チェーンによる日本進出であり、中小企業が多角化の一環としてそれらに加盟していった。外資系は法人のみを募集するものが多く、この時代に法人加盟という在り方が確

立した。

- ④中小企業の多角化をめざした法人加盟は、その後も1990年代まで拡大していったが、この時期に急増したコンビニは個人加盟が中心で法人加盟の拡大には寄与しなかった。
- ⑤1990年代になると、ベンチャー・リンクを典型とするフランチャイズ支援コンサルタントが登場し、中小企業の法人加盟営業を強力に展開する。これにより、全国の中小企業による加盟が急拡大すると共に、中小企業の事業戦略として定着していった。
- ⑥このような中、2000年頃からメガフランチャイジーが注目を集めるようになり、それを目指した法人加盟も見られるようになった。
- ⑦2010年頃になると法人加盟ブームは落ち着きを見せるが、一方で複数店経営を推進する本部が増大し、本部主導での法人加盟が進展するようになる。複数店経営は、これまで個人加盟を進めてきたコンビニやラーメンといった業界にも広まり、一層の拡大を見せるようになって今日に至っている。

以上、本稿は日本の法人加盟の拡大プロセスを歴史的に追ってきたが、その背景には、アメリカとは異なる日本特有の文脈が存在していたことも明らかになった。これまでのフランチャイズ研究においては、このような当該国特有の文脈を無視した形で、どちらかというアメリカ的な文脈を暗黙の前提にした本部や加盟者の意思決定が想定され、理論仮説が立てられたり、結果が解釈されてきた傾向も見られる。このような、国ごとの文脈の異なりをどのように考えるのが、今後のフランチャイズ研究の課題となろう。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

参考文献

- Ray, A. Kroc. (1977), *Grinding It Out: the Making of Macdonald's*, Contemporary Books.
(野地秩嘉・野崎稚恵訳 (2007)『成功はゴミ箱の中に レイクロック自伝』プレジデント社).
- Harry, Kursh (1962), *The Franchise Boom*, Prentice-Hall, (川崎進一訳 (1966)『フランチャイズ・チェーン』商業界).

- Harry, Kursh (1968), *The Franchise Boom* (new revised edition), Prentice-Hall, (川崎進一
監訳 (1970)『フランチャイズ・ビジネス』商業界).
- Jhon, F. Love. (1986), *McDONALD'S: Behind the Arches*, Bantam Books, (徳岡孝夫訳 (1987)
『マクドナルド わが豊穡の人材』ダイヤモンド社).
- The Conference Board, (1971), *Franchised Distribution*.
- 渥美俊一 (1967)『小売業成長の秘密』(講座ビッグストアへの道1) 河出書房.
- 植田逸美 (1967)「我が社のフランチャイズ政策」『月刊食堂』7(3), 68, 74-82頁.
- 大河原伸介 (1973)「日本ケンタッキーフライドチキンのチェーン化戦略」『レジャー産業・
資料』6(11), No. 70, 147-149頁.
- 小川孔輔 (2015)『マクドナルド失敗の本質：賞味期限切れのビジネスモデル』東洋経済
新報社.
- 川端基夫 (2020)「日本の法人フランチャイジーの特性と研究の意義」『商学論究』(関西
学院大学商学部) 68巻1号, 1-28頁.
- 外食産業総合調査研究センター (2003)「本部、加盟店の実態調査：産業経済省のアンケー
ト調査から」『Quarterly 外食産業研究』2003年度1号, 18-20頁.
- 経済産業省 (2002)「フランチャイズ・チェーン事業経営実態調査報告書」
- 経済産業省 (2008)「フランチャイズ・チェーン事業経営実態調査報告書」
- 経済産業研究所 (2003)「メガフランチャイジー実態調査に関する調査研究報告書<アン
ケート調査報告書>」
- 小島正稔 (2003)「フランチャイジングの定義と優位性の源泉」『経営研究所論集』(東洋
大学) 26号, 27-45頁.
- 小島正稔 (2005)「フランチャイジングの萌芽とA&W 沖縄」『経営論集』(東洋大学) 64
号, 21-37頁.
- 小島正稔 (2006)「わが国におけるフランチャイジングの生成」『経営論集』(東洋大学) 67
号, 133-149頁.
- 小林忠嗣監修・リンク総研編著 (2002)『メガフランチャイジー戦略』ダイヤモンド社.
- 佐々木喜久 (1968)「不二家FCにみるフランチャイズ・システム」『商店界』49巻15号, 73-
76頁.
- 霍川 宏 (1968)「どう発展するか・・・フランチャイズ・システム」『商店界』49巻15号,
67-72頁.
- 清水良吉 (1970)『日本のフランチャイズ・システム』文化社.
- 商業界 (1974)『74商業界別冊 日本のフランチャイズ・チェーン《全調査》』商業界.
- 杉本 収・伊藤恭編著 (2006)『成功するメガフランチャイジー』同友館.
- チャールズ・L・ボーン (1971)「ファーストフードのフランチャイジング概況」『月刊食
堂』臨時増刊11巻9号, 1971年8月号, 75-81頁.
- 中小企業診断協会東京支部・フランチャイズ研究会 (2005)『メガフランチャイジーに関
する調査・研究』(フランチャイジーへのアンケート調査とヒヤリング調査).
- 中小企業診断協会東京支部・フランチャイズ研究会 (2007)『フランチャイズビジネスに

- おける 法人・複数加盟社に関する調査報告書』(本部へのアンケート調査).
- 中小企業庁 (1973) 『フランチャイズ・チェーン実態調査結果表』
- ハリー・カーシュ (1972) 「アメリカのフランチャイズ過去・現在・未来」『月刊食堂』 12 (7), 100-103頁.
- 福井幸男 (2004) 「フランチャイズ経営成功の原点—アメリカ・マクドナルド社の創設時から学ぶこと—」『日本生産管理学会論文誌』 Vol. 11(1), 135-140頁.
- 編集部「フランチャイズ・チェーンを成功させるために (特集座談会)」『商業界』 22(6), 1969, 85-94頁.
- 編集部「フランチャイザーとフランチャイジーに今、何が求められているか」(特集: 90年代注目ビジネス、フランチャイズ大研究)『月刊中小企業』 42(7), 1990, 8-11頁.
- 南 亮一 (2012) 「商業統計長期時系列データに見る小売構造の変化」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター, No. 118, 1-15頁.
- 宮内 健 (2002) 「ベンチャー・リンクの真実: 躍進するフランチャイズファクトリー—その理念と儲けの仕組みに迫る」『商業界』 2002年 5月号, 177-183頁.
- 宮下正房 (1968) 『挑戦的販売組織: 売りまくる10社の秘密』日本実業出版社.
- 矢作敏行 (1993) 「4 組織小売業の発展」(日経流通新聞編『流通現代史』日本経済新聞社, 57-87頁, 所収).

【英文雑誌記事】

“McDonald’s Blends New Products with Savvy Merchandising”, *Business Week*, 1977, July 11, pp. 56-61.

【ホームページ】

セブンイレブン HP、ローソン HP、ファミリーマート HP

付記: 本稿は、科学研究費・基盤 (C)・課題番号 19K01976 「フランチャイズ研究の新たな視角」(2019-2021年度、研究代表者: 川端基夫) を使用した研究成果の一部である。