

# 日本の法人フランチャイジーの特性とその研究の意義

## —フランチャイズ研究への新たな視角—

川 端 基 夫

### 要 旨

フランチャイズの加盟者には個人と法人があるが、日本において大きな位置を占めるのが、後者の法人である。日本では中小企業の事業戦略の一環として、本業とは別に兼業で加盟する法人が1990年代後半から増大してきた。このような中小企業の法人加盟はアメリカではほとんど見られないため、英語圏では法人フランチャイジーを想定した研究がなされてこなかった。しかし、法人は個人とは異なる戦略的な意思決定を行うため、その意思決定の特性を探ることは、これまでのチャンネル選択論が見落としていた課題を浮き彫りにする可能性がある。そこで本稿は、法人フランチャイジーの研究を進めるための基礎的課題である、定義、特性、類型などについて検討を行った。

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)、意思決定 (decision making)、マルチユニット・フランチャイジー (multi-unit-franchisee)、中小企業 (small and medium sized enterprise)

## I はじめに

一般に、フランチャイズに対しては、脱サラをした個人（事業経験のない素人）がフランチャイズに加盟し、商品やノウハウを提供してもらうことで独立（起業）をする仕組みであるというイメージが強い。しかし、日本での実態を調べると、法人（企業）による加盟が少なくない割合を占めてきたという事実がある。日本では、この法人によるフランチャイズ加盟のことを

「法人加盟」、法人加盟者（企業加盟社）のことを「法人フランチャイジー」と呼んでいる。これらは、日本のフランチャイズ業界では、すでに一般的な用語として定着している。

日本で「法人フランチャイジー」と呼ばれるものは、個人事業としてではなく企業組織でフランチャイズ事業を営む加盟者をさす。個人フランチャイジーが事業主やその家族によって生業的に営まれるのに対して、法人フランチャイジーは人を雇用して企業組織を構築し企業としての成長をめざして営まれるという違いがある。これには、フランチャイズ専業のものもあるが、別の事業を営む企業が兼業でフランチャイズ事業を営むものもある。

たとえば、建築業を本業とする中小企業がファーストフード店をフランチャイズで運営する、ガソリンスタンドを本業とする中小企業がフィットネスクラブをフランチャイズで運営する、あるいは家電小売を本業とする中小企業が中古品買い取り店をフランチャイズで運営するといったものである。

日本では、このような兼業型の法人加盟が1970年代から多く見られるようになったが、それが急増するのは1990年代中盤から2000年代にかけてである<sup>1)</sup>。とくに1990年代後半以降は、中小企業による業容拡大や多角化、あるいは本業の不振を補う新規事業開拓をねらった加盟が急増した。つまり、日本においては、この時期にフランチャイズという仕組みが、既存の中小企業の事業戦略のためのツールという新たな意味を獲得したのである。

このように、現在の日本の法人加盟は、中小企業が戦略的にフランチャイズを活用して、企業の成長や再生をめざそうとする経営行動だといえる。また、現在の日本の法人フランチャイジーは、自社の事業戦略（事業ポートフォリオ）の中にフランチャイズ事業を位置づけており、中には自社の独自のノウハウを用いながら本部のノウハウを改善・進化させるものも見られる<sup>2)</sup>。

1) 個人事業に近い小規模法人による加盟は1960年代から見られたが、1970年代には多くの中小企業が兼業で外資系チェーンの加盟者になった。法人加盟は1990年代から2000年代中盤にかけて急増するが、その背後には、フランチャイズ事業を中小企業の活性化に活用しようとしたコンサルタント会社の活発な活動があった。日本における法人加盟の歴史的拡大経緯については、稿を改めて整理をしたい。

このことから、日本の法人フランチャイジーは、企業的思考を持つフランチャイジーといえる。これは、本部のノウハウを頼って事業を開始する素人の個人フランチャイジーとは異質な存在だといえる。

このような法人フランチャイジーは、日本では2007年時点で全体の約60%を占めていた<sup>3)</sup>。近年は加盟者に複数店経営を推奨する本部が増えていることから、その割合はさらに増大していると見てよい。また、筆者の分析によると、日本では法人フランチャイジーの約4割が別の事業を営む兼業型であるが、過去に兼業型であったものがその後フランチャイズ專業型になったものを加えると、全体の約6割が加盟時には兼業型であったことが明らかになっている<sup>4)</sup>。これに対して、アメリカの法人フランチャイジーは2017年時点で22%にとどまるとされている<sup>5)</sup>。また、フランチャイズ專業型のものがほとんどを占めているともされる<sup>6)</sup>。

このような法人加盟、とくに兼業型の法人加盟が多く見られることは、日本のフランチャイズの大きな特徴となっている。しかし、日本の法人加盟や法人フランチャイジーについては、資料の制約から、これまでほとんど学術

- 2) 2018年5月～9月に行った予備的調査を踏まえて、2019年5月から2020年1月にかけて行った法人フランチャイジーの代表者・事業責任者に対する筆者のヒヤリング調査で得た知見である。この調査件数は、予備的調査を含めて71社であったが、その分析については別稿に譲る。
- 3) 経済産業省の「フランチャイズ・チェーン事業経営実態調査」による。これは、全国の小売業、飲食業、サービス種に属するフランチャイズ加盟店2,542店を対象に、その運営組織を尋ねたもの（有効回答数650）。この調査以降は、法人フランチャイジーの比率が分かる大規模な調査は行われていない。
- 4) 筆者が作成した日本の法人フランチャイジーのデータベース（2店舗以上を展開する法人フランチャイジー1489社）を基に算出した構成比。このデータベースの詳細な分析については別稿に譲りたい。なお、專業型と兼業型の区分は単純ではないことには留意すべきである。たとえば、專業でフランチャイズ事業を開始しても、その後フランチャイズ以外の事業を始めると兼業型になる。逆に、兼業でフランチャイズ事業を開始しても、後に本業を廃業するとフランチャイズ專業になる。さらに、兼業型フランチャイジーのフランチャイズ事業部が分社化すれば、フランチャイズ專業の法人（子会社）になってしまう。詳細はⅦ-3の類型化のところで述べる。
- 5) フランチャイズ専門のコンサルティング会社 I. Fujita International, Inc（本社：カリフォルニア州）の資料（原資料は International Franchise Association 資料）。なお、この資料ではアメリカは7割が起業目的の個人加盟者とされている。
- 6) I. Fujita International, Inc 代表の藤田一郎氏へのヒヤリング（2020年5月6日）。

的な分析がなされてこなかった。

そこで本稿では、研究が遅れてきた日本の法人加盟や法人フランチャイジーに光をあて、その定義、意思決定の特性、研究の意義、類型などを整理検討することで、今後の研究に向けた基盤をつくりたい。

## II 法人フランチャイジーとは何か（マルチユニット・フランチャイジーとの比較）

法人フランチャイジーは、文字通り個人としてではなく法人として加盟しているフランチャイジーを意味する。前述のように、企業組織で企業の成長を目的としてフランチャイズ事業に取り組んでいるものをさす。これには、個人加盟の1店舗からスタートをし、店舗を増大させていき法人に成長したものと、別の事業を営んでいた既存の法人が兼業でフランチャイズ事業を営むものとの2種類がある。基本的に、前者はフランチャイズ専業の法人（専業型）、後者は他の事業との兼業の法人（兼業型）とみてよい。

留意すべきは、フランチャイズの発祥の地であるアメリカでは、日本のような法人加盟や法人フランチャイジーという概念や視角が見られないことである。つまり、フランチャイジーに対して、日本のように個人か法人（企業）かという経営組織的視点から区分して捉えることは行われてこなかった。それは「法人フランチャイジー」に相当する用語自体を英語で見かけないことからもうかがえる。

その代わりに、アメリカでは、1店舗ごとの契約か複数（多）店舗まとめた契約か、1ブランド加盟か複数（多）ブランド加盟か、という視点から捉えることが以前から行われてきた。複数（多）店舗をまとめて出店し運営するものは「マルチユニット・フランチャイジー（Multi-unit-franchisee, MUF）」と呼ばれ、複数（多）ブランドに加盟するものは「マルチブランド・フランチャイジー（Multi-brand-franchisee, MBF）」と呼ばれている。

マルチユニット・フランチャイジーには個人も多く居るが、近年では法人（企業）に成長するケースが増えてきている。中には、「メガ・フランチャイ

ジー (Mega-Franchisee)」と呼ばれる大規模なものも見られる (IV参照)。他方、大型小売チェーンが自身の店舗にフランチャイズ店を出店するために、マルチユニット契約を本部と結ぶケースも見られる。このようなことから、近年はマルチユニット・フランチャイジーの中に法人が増えつつある。前章で、アメリカの法人フランチャイジーは22%と述べたが、そのほとんどは実質的にマルチユニット・フランチャイジーだと見てよい。

アメリカでマルチユニット・フランチャイジーが拡大し始めたのは1980年代後半以降であり、その後は年1%ほどのペースでゆっくり拡大してきた。その結果、2010年頃まではシングルユニット・フランチャイジーが大勢を占めていたものの、2019年現在では、マルチユニット・フランチャイジーがアメリカの全フランチャイズ店舗の54%にあたる22万店余りを運営するに至っているとされる<sup>7)</sup>。

このマルチユニット・フランチャイジーについては、1990年代後半から学術的にも注目されるようになり、2000年以降に多くの研究が蓄積されてきた (たとえば Kaufman and Dant 1996; Grünhagen and Mittelstaedt 2005; Gomez et al. 2010; Grag et al. 2013; Hussain et al. 2013; 2018 など)。近年は、本部の成長にとってマルチユニット・フランチャイジーが重要な役割を果たしているとされる。したがって、本部の成長戦略の視点からマルチユニット・フランチャイズという手法をどう用いるのかが、アメリカの実務界では課題とされてきた。

しかし、このようなアメリカの「マルチユニット・フランチャイジー」は、日本でいう「法人フランチャイジー」とはかなり異質なものといえる。というのも、それは単なる複数店舗を所有するフランチャイジーではなく、あらかじめ本部に店舗開発計画 (開発地域、出店予定数、出店期限など) を示して開発契約を交わしたフランチャイジーを指すからである。「エリア・デベロッパー」、「エリア・フランチャイザー」とも呼ばれ、本部の店舗開発の

---

7) Multi-Unit Franchisee. (2020), *2020 Buyer's Guide*, p. 2.

一部を代行する存在となっている<sup>8)</sup>。

マルチユニット・フランチャイジーは、当然、本部の成長や成長速度に大きく影響するため、成長初期の小規模な本部には使いこなすことが難しくなる。それゆえ、本部がこのようなマルチユニット・フランチャイジーを利用するかどうかという意思決定が課題となる。日本ではコンビニ本部がこれに似たエリア・フランチャイザーを利用しているが、それは資本的に本部の出資会社となっているケースがほとんどである。コンビニ以外の飲食系やサービス系でもエリア・フランチャイザー制を採用する本部がみられるが、それは既存の法人フランチャイジーとサブ・フランチャイズ契約を交わしたものであり、本部との資本関係があるものは少ない。

このようなマルチユニット・フランチャイジーは、先述のように近年は法人である場合も多いので、日本の法人フランチャイジーに近い存在のようにも見える。しかし、これまで述べてきたように両者は本質的に異なるものである。その違いは、以下の5点にまとめられる<sup>9)</sup>。

- ①マルチユニット・フランチャイジーは「事前に」複数出店の意思を本部に示して本部とマルチ開発契約 (Multi Development Agreement) を交わしたものをいうが、日本の法人フランチャイジーは1店舗で開始して逐次的に店舗を増やし、「結果的に」複数店舗化したものが多い。
- ②シングルユニットとマルチユニットとの違いは、1店舗ごとに契約を行うか複数店舗まとめて契約を行うか、という点にある。日本で多店舗化した法人フランチャイジーの場合は、基本的に1店舗ごとの契約を繰り返す。

---

8) 基本的に直営で出店するが、自らがエリア本部として特定エリア内でサブ・フランチャイズ契約を行うケースも少なくない。つまり、他のフランチャイジーを募集し、加盟金やロイヤリティを徴収する (本部との契約により一部は本部に渡る)。マルチユニット・フランチャイジーについては、小本 (2018) に Barkoff, et al. (2015) を基にした解説がある (27-31頁)。

9) 筆者が管見する限り、マルチユニット・フランチャイジーと日本の法人フランチャイジーを正確に比較した文献や資料は存在しない。ここで指摘した5点は、アメリカ (英語圏) の文献や記事の中で想定されている (前提とされている) マルチユニット・フランチャイジー像を整理し、それを日本の法人フランチャイジーの実態と比較して筆者が導いたものである。

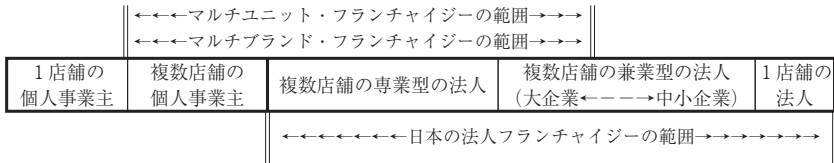
返して多店舗化したものであるので、たとえ100店舗に達していたとしても、基本的にシングルユニット・フランチャイジーに分類されることになる。

- ③マルチユニット・フランチャイジーはすべて複数店舗の運営者であるが、日本の法人フランチャイジーには、法人として加盟したものの、1店舗だけにとどまっているものも少なくないので、すべてが複数店舗運営者とは限らない。
- ④マルチユニット・フランチャイジーはフランチャイズ專業のものがほとんどと見られる。兼業型のものがあるとしても、実際には大量出店の契約をした（たとえば州単位でのマスター・フランチャイズ契約を行った）大規模法人（製造業や大手小売業）などである。これに対して、日本の法人フランチャイジーは他に本業を持つ兼業型の中小企業が多い。
- ⑤マルチユニット・フランチャイジーには、法人だけでなく個人や個人事業主も多数含まれる。むしろ、もともとは個人加盟者が中心であった。アメリカの個人や個人事業主の加盟者には大きな資産を有する人々も多く、日本の個人や個人事業主の加盟者とは異なるからである。これに対して、日本の法人フランチャイジーは、文字通り個人は含まず法人のみである。

以上のことから、マルチユニット・フランチャイジーやマルチブランド・フランチャイジーというカテゴリーと、日本の法人フランチャイジーというカテゴリーとは全く別のものだと考えるのが妥当といえる。換言すれば、日本の法人フランチャイジーの中で大きな部分を占める中小企業の兼業型法人フランチャイジーは、アメリカを初めとする英語圏の研究が想定してこなかった存在だと考えられるのである。すなわち、アメリカ（の研究）では、個人や個人事業主あるいは專業型の法人フランチャイジーが念頭に置かれてきたと考えられるのである。

図は、日本の「法人フランチャイジー」とアメリカの「マルチユニット（マルチブランド）・フランチャイジー」が意味するところの違いを示したも

図：日本の法人フランチャイジーとアメリカのマルチユニット（マルチブランド）・フランチャイジーとの違い（イメージ）



注)「複数店舗の兼業型の法人」については、アメリカのマルチユニット（マルチブランド）・フランチャイジーが想定するのは、多くの場合、大規模法人であり、日本の法人フランチャイジーの主流を成す中小企業は想定の外にある。

出所) 筆者作成

のである。これにより、両者の相違が明確になろう。この図では、とくに兼業型の法人フランチャイジーの部分が異なる点に留意が必要と思われる。

### Ⅲ 法人加盟・法人フランチャイジー研究の意義

この日本とアメリカの違いは、学術的にどのような意味を持つのであろうか。この違いは、端的にいうなら、従来のフランチャイズ研究とくに流通論におけるチャネル選択を巡る議論に、新しい課題を提起するものといえる。チャネル選択を巡る研究は、つまるところ、本部（フランチャイザー）や加盟者（フランチャイジー）がどのような戦略的意思決定（選択行動）をとるのか、という問題に収斂する<sup>10)</sup>。

しかし、これまでの英語圏の研究を見ると、まず本部側からの視点による意思決定研究が主流であり、加盟者側からの視点による学術研究は極めて限られていた<sup>11)</sup>。加盟者に光を当てる場合も、本部がいかに加盟者を統制するのか、が課題とされてきた。また、その際には加盟者の特性や属性が十分に

10) フランチャイズ方式と直営店方式の選択問題については、Combs et al. (2004)、北島・崔 (2011)、小本 (2012)、丸山・山下 (2010) などがこれまでの研究をレビューしている。

11) 加盟者向けのガイドブックやハウツー本の類を除いた学術的な文献では、加盟者は本部との関係性の中で論じられるのが通例であり、加盟者を正面切って分析したものはほとんど目にしない。



考慮されてきたとは言い難い。第1図からも分かるように、英語圏では主に個人フランチャイジーや専門型の法人フランチャイジーを前提（念頭）に、仮説の設定や結果の解釈が行われていた可能性が高いのである。

以上のことから、日本で多数見られる中小企業の兼業型法人フランチャイジーなど、これまでの英語圏の研究が想定してこなかったフランチャイジーを前提とした意思決定が検討される必要がある。それにより、これまでの研究が見落としてきた課題を明らかに出来ると共に、日本の実情を反映した、より現実的なフランチャイズ研究への道が開けると考えられる。法人加盟・法人フランチャイジーを研究する意義はまさにこの点にある。

#### IV 日本における法人フランチャイジーの研究

では、この日本の法人フランチャイジーについて、日本ではどのような調査や研究がなされてきたのであろうか。

日本のフランチャイズ業界においては、中小企業が法人としてフランチャイズに加盟することで、新規の事業領域を開拓し、中小企業の活性化や再生や図ろうとする戦略が、1990年代から強く意識されるようになる<sup>12)</sup>。2000年代に入る頃からは、「多角化のための加盟」といった言葉も、雑誌記事などで見かけるようになった。そして、その成功事例として、いくつかの大規模な法人フランチャイジーが「メガフランチャイジー」<sup>13)</sup>と呼ばれるようになり、雑誌などで取り上げられるようにもなった<sup>14)</sup>。2000年代前半には、とく

12) 中小企業の法人加盟という経営戦略について、初期の段階でとりあげたものとしては『月刊中小企業』の1990年7月号の記事がある。そこでは「多様化する加盟者」として、既存の事業者（中小企業）による転業や多角化をめざした加盟の増大が記されている（p.8）。このことから、当時、既にそのような法人加盟が目立ち始めていたことがうかがえる。

13) メガフランチャイジーの定義としては、中小企業診断協会東京支部のフランチャイズ研究会のものが業界で広く受け入れられている。すなわち、「店舗数で30店舗以上を運営、またはフランチャイズ事業の売上が20億円以上の規模のフランチャイジー」というものである。しかし、この30店舗以上、売上高20億円以上という数値に明確な根拠はないとされる（同研究会へのヒヤリング）。なお、メガフランチャイジーという概念はアメリカにも存在するが、筆者が管見する限りアメリカでも明確な定義はない。

にメガフランチャイジーへの関心が高まり、著書や調査報告書、論考が次々に出された（小林・リンク総研 2002；経済産業研究所 2003；新原・高岡 2004；中小企業診断協会東京支部 2005；新原 2006；黒川 2006；杉本・伊藤 2006）。

しかし、2000年代後半になると、メガフランチャイジーあるいはその予備軍とされた中堅法人フランチャイジーの中に、経営に行き詰まったり破綻したりするものが現れ、とくに兼業型での加盟による成功は容易ではないことが知られるようになる。さらに、中小企業のフランチャイズ加盟を巡ってトラブルが多発したこともあり<sup>15)</sup>、2010年頃には多角化をめざした法人加盟やメガフランチャイジー化への熱が冷めていった。そして、それと呼応するように、法人フランチャイジーやメガフランチャイジーの調査・分析も見られなくなっていく。

法人フランチャイジーについては、そもそもどのような法人フランチャイジーが存在するのかといった法人加盟者のリストやその実態を示す公のデータが存在しない。日本にはフランチャイジー（加盟者）の業者団体は存在しない<sup>16)</sup>、本部も加盟者情報を開示していないからである。法人フランチャ

---

14) 法人加盟や法人フランチャイジーあるいはメガフランチャイジーが、ビジネス系雑誌や業界雑誌、新聞でしばしば取り上げられるようになったのは2000年以降のことである。それ以前に知られていた法人フランチャイジーは、タニザワフーズ（本社：岡崎市）やゴトー（本社：沼津市）くらいであった。筆者が管見する限り、法人フランチャイジーを取り上げた最初の記事としては、『商業界』1989年11月号に掲載されたタニザワフーズの紹介記事があるが、同社は当時すでに92店舗、年商100億円を超える規模に成長していたことから、それまで法人フランチャイジーがいかに世に知られていなかったのかがうかがえる。

15) 典型例としては、フランチャイズを活用して中小企業の活性化を目指したコンサルタント企業「ベンチャー・リンク」を巡るトラブルがある。同社は、多くのフランチャイズ本部を育成し、全国の中小企業に加盟営業を行ったが、加盟金を支払ったにもかかわらず開業に至らないケースが続出し、多くの訴訟が起きた。詳細は稿を改めたい。

16) フランチャイズの業界団体としては、日本フランチャイズチェーン協会が1972年に設立されているが、これには本部企業しか加盟していない。フランチャイジーの団体としては、各本部が組織するもの（多くは加盟者の親睦団体）しかなく、業界横断的な組織はない。一方、アメリカのフランチャイズの業界団体 International Franchise Association にはフランチャイジーも会員として加盟している。また、フランチャイジーだけの全国的な組織もあり、American Franchisee Association と American

イジー側も、自身はいわば黒子として店舗を運営しているという意識が強く、積極的に情報発信をしていない。ホームページすら持っていない法人フランチャイジーも非常に多いのが実態である。そのため、学術的な分析が容易にはできない状態にある。また、法人フランチャイジーやメガフランチャイジーは、業界関係者の間で認識されてきたものであるがゆえに、言葉の定義も曖昧なままであり、事例をベースとした研究の域を出ていない。このようなことから、この10数年間は、調査・研究の空白状態が続いているのが実態なのである。

とはいえ、法人フランチャイジー自体は、コンビニや飲食店チェーンの本部が複数店経営を推奨するようになってきていることもあり、増大してきていると見て良い。したがって、この空白を埋める努力が求められているのである。

## V 個人と法人との意思決定の違い（日本の場合）

ところで、日本における個人フランチャイジーと法人フランチャイジーとは、何が異なるのであろうか。とくに、個人と法人とでは、意思決定にどのような違いが出るのかを検討してみたい。ここでは、意思決定に影響を与えると考えられる5つの相違点を指摘しておきたい。

### ①資金調達力の差

一般に、個人が金融機関から借入れをする場合は金額の制約が大きいが、法人の場合は借入れ可能な金額が大きくなる。とくに兼業で加盟する場合は、本業での実績やそれまでの社会的信用力を背景に（あるいは事業資産を担保に）大きな額の借入も容易となる。

この資金力は、初期投資額の大きなブランドの選択、有利な店舗立地の選定、店舗増大のための投資、店舗改装への投資、複数ブランド（本部）への加盟、フランチャイズ以外の独自事業（独自業態・独自ブランド）の立ち上げ、といった意思決定を容易にすると考えられる。

---

Association of Franchisees and Dealer が存在する。

## ②人材確保力の差

一般に、法人の場合は、信用度が高く社会保険にも加入しているため、新規採用が個人事業より比較的容易である（兼業型だと社内人材の活用なども可能）。その結果、法人フランチャイジーは加盟後に短期間で複数の店舗を開設したり、複数の本部に加盟するなど、事業規模を拡大する意思決定が行いやすくなると考えられる（もちろん労働市場の需給状態にもよるが）。

## ③店舗不動産確保力の差

一般に、法人の場合は、店舗物件を確保する場合も、それまでの企業活動によって培った人的ネットワークや信用力を生かして有利な立地を確保することが可能であるし、企業によってはすでに立地条件のよい場所に遊休不動産や事業所跡地などの店舗用地を所有していることもある。このようなことが、立地選定、店舗増大、新規業態や新ブランドへの加盟といった意思決定に影響すると考えられる。対して、個人の場合は事業規模が小さいため、不動産情報の収集力や人的ネットワークにも限界があり、不利な状況に置かれると考えられる。

## ④事業リスクへの対応力の差

個人の場合は生業として営まれるため、最初の店舗の業績が加盟者の生活そのものを左右する。そのため、1号店の売り上げや収益が低迷すると事業の継続自体が難しくなる。対して法人の場合は、先にも指摘したとおり複数出店をしたり複数本部に加盟したりし易いため、特定の不振店の低迷を別の店舗で補うことが可能となる。兼業型の法人なら、本業や他の事業部門がフランチャイズ事業部門の不振をカバーすることもできる。したがって、法人フランチャイジーの方がリスク対応力が高いといえ、営業不振店や赤字店があっても、店舗増大や改装投資、あるいは新たな本部への加盟といった意思決定をすることが容易となる。

ただし、法人の場合は、人件費や管理費などの事業維持のための固定費（経費）が高むリスクもある。従業員の社会保険料の負担も小さくはない。また兼業の場合では、他の事業部門の不振の影響をフランチャイズ部門が被

るリスクも出てくる。それがネガティブな影響を意思決定に与える可能性もあることには留意が必要である。

#### ⑤ 経営者としての経験蓄積の差

個人の場合は、サラリーマンを辞めるなどして起業家（アントレプレナー）として加盟するケースが多いので、事業経営そのものに不慣れな加盟者（いわば経営の素人）が多い。したがって、本部側の経営方針や戦略的意図が十分に理解できない、あるいは本部の指導に全面的に依存するといったことが起こりやすい。それゆえ、事業不振（運営の失敗）に陥った場合には、その責任を巡って本部側と対立する場面も生じやすいと考えられる。

しかし、法人とくに兼業でフランチャイズ事業を営む法人の場合は、すでに事業経営者としての経験が蓄積されているので、本部側の経営方針や経営戦略に対しても、これまでの経営経験を踏まえて冷静に評価し理解することが可能となる。その結果、本部からの追加投資の要請や事業改革の要望に対しても、合理的に対応することが可能となる。場合によっては、加盟者の法人の方が本部より規模が大きかったり、本部の経営陣よりも豊富な経験を蓄積している場合もあるため、本部側が想定していない独自の運営手法を開発・実践したり、新たな事業改善提案を行うことも可能になろう。

以上5つの観点から、法人フランチャイジーの意思決定の特性を整理すると第1表のようになる。

ところで、これらの個人フランチャイジーと法人フランチャイジーとの違いや、法人フランチャイジーの意思決定特性は、本部側の意思決定にも影響をもたらすと考えられる。そもそも本部が、個人加盟者を募集（想定）するのか法人加盟者を募集（想定）するのかで、フランチャイズ・パッケージの設計方針や内容に差が生じると考えられる。たとえば、資金力のある法人の加盟を前提とするなら、初期投資額が大きなパッケージの構築や複数店経営を前提とした収益モデルの構築が可能となろう。

ただし、法人フランチャイジーが多数の店舗を運営するようになると、法人フランチャイジー側の本部への発言力が増大する。さらに経営者としての

第1表：個人フランチャイジーと法人フランチャイジーの意思決定の特性

	個人	法人	法人フランチャイジーの意思決定の特性（個人と比較して）
①資金調達力	小	大	初期投資額の大きな本部に加盟する意思決定が容易 家賃が高い立地への出店の意思決定が容易 店舗増大や店舗改装への投資という意思決定が容易 複数本部加盟（ブランド多角化）への意思決定が容易 独自ブランドの立ち上げへの意思決定が容易
②人材確保力（新規採用力・社内人材活用力）	小	大	店舗増大への意思決定が容易 複数本部加盟（ブランドの多角化）への意思決定が容易 独自ブランドの立ち上げへの意思決定が容易
③店舗不動産確保力	小	大	立地選定、店舗増大、複数本部加盟への意思決定が容易
④リスク対応力	小	大	リスク分散のための出店増大や複数本部加盟の意思決定が容易 リスク分散のための独自事業を立ち上げる意思決定が容易 赤字店があっても他店の利益により店舗を維持することが容易 赤字店があっても追加投資をする意思決定が容易 一部の事業部門を縮小しても配置転換で雇用を維持する意思決定が容易
⑤経営者としての経験蓄積	小	大	企業経営者としての経験から本部の戦略を冷静に評価し意思決定を下すことが可能 企業経営者としての経験から本部が想定しない独自の運営手法を開発・実践する意思決定が容易

出所) 筆者作成

経験蓄積が豊富なフランチャイジーの場合は、本部にとっては手強い加盟者（ネゴシエーター）となるであろう。つまり、本部側の統制が個人フランチャイジーのように容易に効かなくなるのである。したがって、本部が加盟者の統制（ガバナンス）をどう考えるのかによっても、個人を募集するのか法人を募集するのか、という本部側の意思決定は変化すると考えられる。

## VI 法人とは何か（研究対象の確認）

ここで、法人フランチャイジーを取り上げるにあたって、法人フランチャイジーの中のどのような種類（組織）のものが分析対象になるのかについて確認しておきたい。具体的には、法人にはどのような種類があるのか、「法人成り」と呼ばれるものは何かといった問題の整理を踏まえたくて、本研究の分析対象を確認しておきたい。

## 1. フランチャイジーの組織

そもそもフランチャイジーの組織としては、個人事業主と法人の2種がある。このうち、法人と呼ばれるものには、さらに株式会社、有限会社、合同会社、合名会社、合資会社、有限責任事業組合（LLP）、NPO法人がある。有限会社は2006年5月の会社法改正で廃止されたため、現在では新規登録ができないが、現状としては過去に有限会社として登記されたものが相当数存在している。一方、合同会社、合名会社、合資会社は、現実には数が非常に限られる。このことから、法人フランチャイジーは、株式会社と有限会社の2種でほとんどが占められていると考えられる。

では、個人事業主と法人（株式会社や有限会社）とでは、どのような相違点があるのだろうか。個人事業主は、文字通り個人でフランチャイズ店を運営するため、現実には生業的な事業であることがほとんどで、雇用者が無いか家族で遂行する事業にとどまることが多い。対して、有限会社や株式会社は会社組織であるため、雇用者が存在することが多い。

したがって、個人よりも法人の方が経営規模が大きいと理解して良いが、先述のごとく、個人フランチャイジーであっても1店舗経営とは限らず、2店舗、3店舗を運営することは可能であるし、複数の本部に加盟することも可能である点には留意を要する。そこで、個人フランチャイジーと法人フランチャイジーとの違いについて、もう少し厳密に検討してみたい。

## 2. 「法人成り」フランチャイジー

法人フランチャイジーは、厳密には「法人成り」フランチャイジーと通常の法人フランチャイジーとに分けられる。「法人成り」とは、個人事業主が形式的に法人化したものである。これは、個人事業主としてのフランチャイジーが形だけの法人化を行ったもので、事業規模は個人事業と変わらない段階のものをさし、事業規模が大きくなると通常の法人と見なせるようになる。個人事業主と法人とでは、第2表のように、いくつかの違いが出てくるが、一般に、個人事業主が法人化するメリットは税制上のメリットや社会的

第2表：個人事業主と法人との違い（メリット・ディメリット）

	個人事業主	法人（株式会社の場合）
開業	税務署への届け出のみ（経費不要）	定款の作成と公証役場での認証・法務局への登記が必要（経費25万円程度）
税の種類	所得税（累進制が高い）	法人税（累進性が低い）
経費	認定の幅が狭い	認定の幅が広い
赤字繰り越し	3年（青色申告の場合）	9年
金融機関・取引先からの信用	低い	高い
社会保険	事業主負担なし（従業員5人未満の場合）	半額を会社が負担
生命保険	所得控除のみ	全額が経費になる
従業員の採用	不利	社会保険もあるので有利
組織の維持コスト	無し	赤字でも法人住民税が7万円程度必要、税理士費用も必要
廃業	届け出のみ（経費不要）	解散の登記・公告が必要（経費数万円）

出所) 各種資料により筆者整理

な信用であるとされる。

しかし、法人成りが行われる最大の理由は、消費税の免除だとされる<sup>17)</sup>。通常、個人事業主は顧客から消費税として徴収した金額を国に納税する義務を負うが、それは暦年2年前の課税売上高が1000万円以上であるかどうかで決まる。つまり、事業開始から2年間は、販売先（顧客）から徴収した消費税を国に納めなくてよくなり、その分だけ利益が増える。とはいえ、多くのフランチャイジーの場合（とくに飲食系）は、開業初年こそ売上げが低いものの（営業期間が12ヶ月に満たないことが多いため）、暦年2年目には1000万円を超えてしまう場合が多い<sup>18)</sup>。そこで、事業開始から暦年3年目になる

17) 「法人成り」は、個人が加盟しやすい初期投資が小さなフランチャイズ・チェーンで多く見られる。筆者が、個人加盟が多いラーメンチェーン2社でヒヤリングを行った際にも、法人成りの目的のほとんどが消費税の節税目的であることが確認できた。

18) たとえば外資系ファーストフードの場合なら、1店あたりの売上げは、立地にもよるが月に1000万～2000万円とされる。したがって、暦年1年目から1億円を超えることになる。



と法人化を検討する加盟者が出現することになる。

というのも、法人化を行うと、改めて法人としての2期前の決算における課税売上高に基づいて消費税を納める必要があるかどうか判断されるので、法人化をすると最初の2期は消費税の納付を免れることになる。したがって、最低でも4年間（暦年2年+決算2期）、事業開始や法人化のタイミングによっては足かけ6年（暦年3年+決算3期）にわたり国に消費税を納付する必要がなくなることになる<sup>19)</sup>。このため、事業規模が拡大していないにもかかわらず、消費財の納付逃れを目的に、個人事業主から形式的な法人に移行する「法人成り」が行われるのである<sup>20)</sup>。

しかし、「法人成り」しても、1人で経営することには変わりはないため、多くは1-3店舗程度の経営規模にとどまる。このため、どのような意思決定を行うかという観点から捉えると、実質的には個人加盟者と変わりはない。したがって本稿では、このような「法人成り」は、原則的に法人フランチャイジーとは見なさないこととする。「法人成り」か通常の法人フランチャイジーかの区別は外見からは捉え難いが、現実には3店舗以下の専門型の法人フランチャイジーには、「法人成り」の可能性があると見える<sup>21)</sup>。

### 3. 対象とする法人フランチャイジー

本稿で対象とする法人フランチャイジーは、「法人成り」を除く法人加盟者である。より厳密には、専門型と兼業型の法人フランチャイジーである。これまで述べてきたように、とりわけ日本の特徴である兼業型の法人フラン

19) 個人事業の場合は12月末日が決算日になるので、開業年の1期目は1年に満たない場合が多く1000万円を超えないこともあるが、2期目はまる1年間の決算となるので1000万円を超えることが多くなる。したがって、小規模なフランチャイズ店の場合は、開業から暦年3年間は消費税を免れることとなる。一方、法人化すると決算日は自由に設定できるため、1期目が短くなるように決算日を設定して課税売上高や給与総額を低くし、4期目から納税義務が生じるようにすることも可能である。

20) 法人成りしても、1期目の最初の6ヶ月の課税売上高と給与総額がともに1000万円を超えた場合は2期目から消費税の納税が必要となる。

21) 2) の調査による。

チャイジーが重要となる。

ただし、これらの法人フランチャイジーの中には、本部の資本が入ったものも存在することには留意すべきである。具体的には、エリア・フランチャイザーの一部や、多くの店舗を抱えるようになった法人フランチャイジーの一部である。つまり、法人フランチャイジーには、本部資本が100%入った本部の「完全子会社」、50%以上の「連結子会社」、49%以下の「持ち分法適用会社」、本部資本が入っていないもの（契約のみ）、の4種がある。本稿ではフランチャイジーの意思決定特性を問題とするため、原則的には本部の資本が入っていないものを対象とするが、加盟者側の意思決定権が比較的大きい「持ち分法適用会社」は、対象に加えたい。

本稿で対象とする法人フランチャイジーは以上のようなものであるが、それにはさらに多様なタイプのものが認められる。そこで次に、法人フランチャイジーの類型について検討したい。

## VII 法人フランチャイジーの類型

法人フランチャイジーの特性を表す類型については、公式のものではなく、またこれまでほとんど検討されることもなかった。いうまでもなく、類型を行う際に重要なことは、その指標と基準の設定である。これまでに法人フランチャイジーの類型について書かれたものを見ると<sup>22)</sup>、第3表のように、形式的指標による類型と加盟動機による類型とが見られる。

これまで述べてきたように、フランチャイジーの意思決定特性を解明することを念頭に置くなら、これまで用いられてきた類型や分類基準を、意思決定との関係から捉え直す必要がある。そこで、改めて従来の類型化の指標を再評価してみたい。

---

22) 業界雑誌などでは形式的な基準に基づいた分類が広く行われてきた。とくに、業種や加盟ブランド数、店舗数などが用いられることが多い。また、創業型、業態転換型、多角化型などの区分も見られる。しかし、系統的に整理したものは見られなかった。

第3表：法人フランチャイジーの従来の種類

基準	備考
【形式的指標による類型】	
①業種	物販（小売）、飲食、サービスの3区分が基本。単業種か複合か
②加盟ブランド（本部）数	単ブランド（本部）加盟か複数ブランド加盟か（アメリカで用いられる）
③店舗数	1店舗か複数店舗か（アメリカで用いられる。日本では30店舗以上がメガフランチャイジーとされる）
④年間売上げ	業種・業態による差が大きいのであまり使われない（日本では20億円以上がメガフランチャイジーとされる）
⑤従業員数	業種・業態による差が大きいのであまり使われない
⑥組織形態	あまり使われない（有限会社、株式会社はなど）
⑦加盟時期・加盟年数	あまり使われない（分析には利用される）
【加盟動機（目的）による類型】	
①起業	個人事業主が前提
②転業	零細小売業や飲食業を営む個人事業主、衰退業種の中小企業に多い
③所有不動産の活用	鉄道会社や不動産会社、製造業、大型店（SC）運営会社に多い
④業容拡大	本業の拡大・強化を狙う法人に多い。関連度の高い業種や業態が選択される
⑤多角化	新規事業領域の開拓を狙う法人に多い。関連度の低い業種や業態が選択される

出所) 筆者作成

### 1. 形式的指標による類型化

まず、フランチャイジーを分類する場合には、形式的指標が用いられることが一般的である。具体的な指標としては、第3表のごとく業種、加盟ブランド数、店舗数、年間売上高、組織形態、加盟時期・加盟期間がある。

①業態は、この中で最もよく用いられてきたものである。これは、物販（小売）、飲食、サービスの3大区分が基本である。しかし、業態が多様化するにつれて、持ち帰り業態や宅配業態をどれに分類するのか、サービス領域が広範なためこのカテゴリーに多様な業態が入ってしまうことなど、この3分類だけでは特性が把握できないことが生じている。

②ブランド加盟数については、近年増大する傾向にあるが、1つの業種領域の中で（たとえば飲食系の中で）多ブランド化するフランチャイジーと、

複数業種にまたがって（たとえば飲食系とサービス系など）多ブランド化するフランチャイジーとに分けられるので、加盟数だけでなくより細かな類型が必要となる。アメリカでは、先述のように1ブランドか複数ブランド（マルチブランド）かという区分がなされるが、これだけでフランチャイジーの意思決定特性を捉えることには限界がある。

③店舗数は、一番把握しやすい指標ではあるが、多店舗化しているフランチャイジーほど立地移動や店舗リストラが頻繁に行われるため、変動が大きな指標でもある。先述のようにアメリカでは1店舗契約か複数店契約（マルチユニット）かで区分されてきたが、それだけで説明できる意思決定特性は少ないと考えられる。とはいえ、何店舗になればどのような意思決定特性が生じるのかといった店舗規模と行動との関係性については、まだ研究が進んでいない。日本では30店舗以上のものをメガフランチャイジーとして区分してきたが、この基準の妥当性も問われるべきであろうし、そもそもメガフランチャイジー特有の意思決定とは何であるのかについて議論される必要がある。

④年間売上げについては、開示していないフランチャイジーが多く把握が難しいこともあり、現実にはあまり使われない。また、日本のように兼業での加盟が多く見られる場合は、純粋にフランチャイズ部門の売上げを把握することが困難となる。そもそも、店舗の販売額は業種や業態によって大きく異なるし、同じブランドでも立地による差も大きいので、指標としての意味はさほど大きくない。日本では年間売上げ20億円以上のものをメガフランチャイジーとして区分してきたが、この基準の妥当性も検討の余地があろう。

⑤従業員数については、加盟する業種や業態によって必要とする人員数に差があり、また兼業型の場合は純粋にフランチャイズ部門の従業員数を把握できないことから、指標としてはあまり使われてこなかった。

その他の形式基準としては、⑥組織形態（有限会社か株式会社かなど）や⑦加盟時期・加盟期間などが考えられる。しかし、これまでは組織形態はほとんど意識されてこなかった。また、加盟時期や加盟年数については、他の

ファクターとの相関関係を見る際などには用いられてきたが、類型化には用いられてこなかった。

## 2. 加盟動機による類型

法人フランチャイジーは、加盟動機によって分類することもしばしばなされてきた。こちらの方が、加盟後の意思決定との関係を探りやすい。この加盟動機については、起業、転業、不動産活用、業容拡大、多角化などの動機が、実務界で用いられてきたが、その分類の仕方は論者によりマチマチであったため、筆者が整理し直したものが下記である。

①起業については、個人が基本であるが、実際には当初から法人化を前提とした加盟も見られる。その場合は、短期間に複数店舗を展開する意思決定がなされる。

②転業については、個人小売店や個人飲食店などの零細な個人事業主の加盟動機となることが多いと考えられる。1970年代中盤から1980年代には、酒類小売店や食料品店などの個人商店が大量にコンビニに加盟し転業したことがよく知られている。法人の場合は、ガソリンスタンドや書店などの構造的な衰退業種の中小企業による加盟が1990年代から増加していった。

③所有不動産の活用については、鉄道会社が駅ナカの開発のために加盟するケースが、2000年以降に多く見られるようになった。特に駅ナカの売店をコンビニに転換するための加盟は、店舗数が100を超えるメガフランチャイジーが生まれるきっかけとなった。不動産会社や建設会社、製造業などが所有する遊休不動産を活用するために加盟するケースもしばしば見られる。スーパーやホームセンター、商業系ディベロッパーの場合は、フランチャイズに加盟して、自社が運営する大型店やショッピングセンター内に出店するケースも少なくない。

④業容拡大は、本業の強化や拡大のために、本業と関連性の高い業種に加盟するものである。たとえば和食店がカフェのフランチャイズに加盟して業態の幅を拡大したり、不動産会社が不動産仲介のフランチャイズに加盟して

不動産の情報収集力を強化したり、自動車整備会社が中古車買い取りのフランチャイズに加盟して事業を拡大させる（顧客へのサービスを向上させる）などのケースが見られる。これは事業間のシナジー効果を狙うタイプと言える。

⑤多角化は、新規事業開拓をしようとする法人が、本業と関連性の低い業種・業態に加盟するものである。たとえば、建設会社が飲食店のフランチャイズに加盟したり、製造業が古書店のフランチャイズに加盟したり、旅行会社がフィットネスクラブのフランチャイズに加盟するなどのケースが見られる。この多角化は新しいノウハウ取得やリスク分散を狙う対応でもあるが、建設系や不動産系の法人の場合は、キャッシュフローの改善を狙うためにフランチャイズに加盟するケースもある。

### 3. 機能による類型

業界内では、法人フランチャイジーのうち、エリア本部機能を有するエリア・フランチャイザー（サブ・フランチャイザー）が他と区別されることがある。これは、本部とサブ・フランチャイズ契約を結んだもので、特定のエリア（たとえば都府県単位や九州といった地域単位）において、本部に代わって加盟者を募集し、加盟金の一部とロイヤルティの一部を受け取るものをいう。本部機能の一部を担い、加盟店の募集だけでなく、開店後の教育や指導を行うことも多い。このような法人フランチャイジーは、加盟者と本部の両方の機能を有することから、純粋な法人フランチャイジーとは意思決定に違いが生じると考えられる。その点では、エリア本部機能の有無を類型基準にすることには妥当性があるといえる。

しかし、筆者がデータベース化した1,489社の法人フランチャイジーのうち、エリア本部機能を有するものは、大手を中心に50社程度にとどまっていたのが実態であった（52頁で述べた本部の完全子会社や連結子会社は除く）。したがって、現実には類型基準にする意味はさほど大きくはなく、適宜その機能を考慮する程度にとどめるのが妥当といえる。

#### 4. 意思決定の特性を念頭に置いた類型

以上を参考にしつつ、本稿では改めてどのような類型化が可能かを考えた。くり返すまでもなく、法人フランチャイジー研究の学術的意義はその意思決定特性の解明にあるため、類型化をするにあたっては意思決定との関係を念頭に置きつつ演繹的に考える必要がある。

まず考えられるのは、専業型と兼業型の2分類である。いうまでもなく、専業型と兼業型とでは、フランチャイズに加盟したきっかけや、業態やブランド選定の理由が異なるであろうが、それ以上に事業運営に対する基本的な姿勢などが大きく異なることは想像に難くない。その結果、さまざまな場面での意思決定に差が生じることとなる。

ただし、専業型、兼業型にもさらに多様なものが考えられる。たとえば、専業型は起業によって1店舗からスタートし、その後店舗を増やして成長し法人になったもの（起業型）が基本である。この場合は、起業した創業者（オーナー）の意思決定が大きな影響力を持つことになる。しかし、専業型の中には、以前は兼業型であったが、その後に本業を廃してフランチャイズ専業に転換したものもある（転業型）。その場合は、かつての本業との関係性が意思決定に影響することになる。また、兼業型で展開していた企業内のフランチャイズ事業部がフランチャイズ専業の子会社として独立したものもある（子会社型）。このタイプは、意思決定に親会社の意向が影響することとなる。

一方、兼業型は多角化の結果と理解できるが<sup>23)</sup>、本業とフランチャイズ事業との関係性の強弱が、意思決定に影響を与えることになる。たとえば、本業と同じ（近い）領域のフランチャイズに加盟することでシナジー効果を

23) 多角化については、経営学では新たな製品開発や市場開拓を念頭に置いた類型がなされてきた。基本的には、製造業が社内に蓄積された資源（技術）を用いた多角化や、買収や合併などを通じた多角化が想定されてきた。しかし、フランチャイズを活用した多角化は、比較的小さな投資で、しかも短期間に低リスクで内部資源と無関係な新しいノウハウのすべて（商品やノウハウのみならずブランド性も含めて）がワンパッケージで入手できる点に特徴がある。したがって、本業との関連性が低い異分野事業への多角化が多く見られる点が、従来の製造業を基本とした多角化との違いといえる。

第4表：法人フランチャイジーの新たな類型

大区分	小区分	特 性	意 思 決 定 の 特 性	備 考	
A 専業型	A 1	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
	A 2	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	過去の兼業型
	A 3	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法人	親会社の影響を受ける	
B 兼業型	B 1	高関連型 多角化	本業との関連性が高い本部に加盟した兼業法人（リンクージ型）	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
	B 2	低関連型 多角化	本業との関連性が低い本部に加盟した兼業法人	リスク分散・新規ノウハウ取得を重視	

出所) 筆者作成

期待するものもあれば、本業とは関係性のない領域のフランチャイズに加盟することでリスクを分散したり、新たな事業ノウハウを取得しようとするものもある。ただし、関連性の強弱の判断には曖昧さが残る。

これらの多様な類型が、どのような意思決定の違いを生むのかは、実態調査（ヒヤリングなど）を行う必要があるが、それについては稿を改めて検討したい。本稿では、演繹的に類型を提示して、それぞれの類型がどのようなもので、どのような特性を有するのか、を解説するにとどめたい。

これまでのことを整理すると、第4表のごとく、法人フランチャイジーはA 専業型とB 兼業型に大別でき、さらに5つに細分化が可能である。以下、順に説明していきたい。

### 【A 専業型】

#### A 1：起業型

これは、フランチャイジーとして1店舗で起業したものが成長して法人になったものをさす。すでに触れたように、「法人成り」と通常の法人フランチャイジーとの境界は店舗数が目安となる。個人事業の場合は、人を雇うこ



と無く事業主自らが店舗を管理運営するため、1人で管理運営できる店舗数には自ずと限界が生じる。もちろん業態や店舗立地の分散度にもよるが、筆者が行ったヒヤリング調査<sup>24)</sup>によると、飲食店の場合なら3店舗までが限界という意見が多く聞かれた。4店舗になると、各店舗の管理・指導、出店開発、採用業務などを1人で遂行することが難しくなり、それらを分担できる社員を雇用する必要が生じるとされる。実際、個人事業であろうが「法人成り」であろうが、3～4店舗に成長するタイミングで人を雇って組織を整え、通常の法人になったという経営者も多かった。このことから、A1型の場合は、4店舗以上の法人フランチャイジーなら個人事業や法人成りをほぼ完全に排除できるので、研究対象とすることができるといえる。

#### A2：転業型

これは、もともと兼業でフランチャイズを営んでいた法人（企業）が、何らかの事情で本業を廃業し、フランチャイズの専業法人に転業したものである。このタイプの前業としては、ガソリンスタンドや書店、家電小売店など構造的な不況業種を本業としていた企業が考えられる。

#### A3：子会社型

これは、もともと兼業でフランチャイズを営む企業におけるフランチャイズ事業部門が、子会社として分離独立したものである。分離独立する要因としては、フランチャイズ事業の肥大化、意思決定の迅速化、複数の本部に加盟した場合の競業避止義務（契約上、同一企業内で類似する業態が営めない）への抵触回避、従業員の役職ポストの確保（モチベーションの向上）などが考えられる。なおこのタイプは、一見するとA1と同じように見えるため、その法人の沿革に迫らないと区別が難しい。

なお、A2やA3の場合は、現時点ではAの専業型の一種と見なせるが、フランチャイズに加盟した時点で考えると別の事業を営む法人であったことから、次に挙げるBの兼業型での加盟と見なせる。このように、どの時点で

---

24) 2) の調査による。

捉えるのかによって分類が異なってくる点には留意が必要である。

### 【B兼業型】

#### B 1：高関連型多角化（集中型）

これは、本業に近い事業領域のフランチャイズに加盟したタイプである。たとえば、和食の飲食店を営む法人がファーストフードのフランチャイズに加盟する、ガソリンスタンドがレンタカーのフランチャイズに加盟する、書店が古本販売のフランチャイズに加盟する、といったものが考えられる。要するに、本業と関連性が高く、本業の強化、本業との顧客の共有、あるいは本業のノウハウ活用などが期待できるフランチャイズに加盟したタイプといえる。事業領域を一定の範囲内に集中させる戦略とも言える。また、事業同士を結合させることでシナジー効果を追求するタイプでもある。

また、このタイプには、自社の店舗や施設内のスペースを活用するために加盟するものも含まれる。たとえば、スーパーやホームセンターが店舗内に入れるファーストフードや100円ショップのフランチャイズに加盟するケースである。鉄道会社が駅ナカで展開するコンビニエンスストア（以下コンビニ）のフランチャイズに加盟するものもこのタイプに含まれる。

さらに、このタイプには、フランチャイズの本部企業が他のフランチャイズに加盟するケースも含まれる。例えば、ラーメンのフランチャイズ本部がステーキチェーンに加盟する、あるいは定食店のフランチャイズ本部がコンビニに加盟して一体型の店舗を出すといったケースである<sup>25)</sup>。

ただし、関連性の高さを何で判断するのかについては、業種・業態の近似

---

25) たとえば、回転寿司「がってん寿司」を展開するアール・ディー・シーが、2000年7月に「びっくりドンキー」のフランチャイジーになったり、「8番ラーメン」を展開するハチパンが2018年3月に「ベッパラーランチ」のフランチャイジーになったケースである。これらは、本部の業容を拡大するために同じ飲食系のチェーンに加盟した戦略である。また、コンビニを展開するポプラが2014年3月にとんかつの「かつや」のフランチャイジーに加盟したケースもあるが、これは競争の激しい中で閉店した店舗跡地を「かつや」に転換するための戦略であった。さらに2014年7月には「まいどおきに食堂」がファミリーマートに加盟し、一体型の店舗を出店している。

性で測るのか、ノウハウの共通性で測るのか、シナジー効果の有無で測るのかなど、難しい課題が残る。

## B 2：低関連型多角化（分散型）

これは、本業とは関係性が低い事業領域のフランチャイズに加盟したタイプである。たとえば、繊維卸売業を営む法人が飲食店のフランチャイズに加盟する、機械製造企業がフィットネスのフランチャイズに加盟する、建設業を営む法人がコンビニのフランチャイズに加盟する、といったものである。要するに、本業とのシナジー効果や本業のノウハウの活用が期待できない異業種のフランチャイズに加盟するタイプである。事業領域をあえて分散させる戦略と言える。リスク分散や異なる事業ノウハウの獲得を追求するタイプでもある。

## VIII おわりに

本稿では、法人加盟や法人フランチャイジーの研究、とりわけその意思決定特性の研究に向けて、事前に整理しておくべき基礎的な課題について検討した。しかし、ここで指摘した法人フランチャイジーの特性や、意思決定特性については、あくまで仮説の域を出ていない。法人フランチャイジーの実態分析やヒヤリング調査に基づく仮説の検証は稿を改めて行いたい。

（筆者は関西学院大学商学部教授）

### 文献リスト

- Barkoff, M. R., Fittante, J. J., Gardner, K. R. and Selden, C. A. (2015), *Fundamentals of Franchising* (4th eds.). American Bar Association.
- Buchan, J. (2013), *Franchisees as Consumers: Benchmarks, Perspectives and Consequences*, Springer.
- Combs, G. J., Michael, C. S. and Castrogiovanni, J. G. (2004), "Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity", *Journal of Management*, 30(6), pp. 907-931.
- Gomez, R. S., Gonzalez, I. S. and Vazquez, L. (2010), "Multi-unit Versus Single-unit Franchising: Why Franchisors Use Different Ownership Strategies", *Service Industries Journal*, Mar. 2010, Vol. 30, Issue 3, pp. 463-476.

- Grag, V. K., Priem, R. L. and Rasheed, A. A. (2013), "A Theoretical Explanation of the Cost Advantages of Multi-unit Franchising", *Journal of Marketing Channels*, Apr. 2013, Vol. 20, Issue 1/2, pp. 52-72.
- Grünhagen, M. and Mittelstaedt, R. A. (2005), "Entrepreneurs of Investors: Do Multi-unit Franchisees Have Different Philosophical Orientations?", *Journal of Small Business Management*, Jul 2005, Vol. 43, Issue 3, pp. 207-225.
- Hussain, D., Perrigot, R., Mignonac, K., Akremi, A. E. and Herrbach, O. (2013), "Determinations of Multi-unit Franchising: An Organizational Economics Framework", *Managerial & Decision Economics*, Apr-Jul 2013, Vol. 34, Issue 3-5, pp. 161-169.
- Hussain, D., Sreckovic, M. and Windsperger, J. (2018), "An Organizational Capability Perspective of Multi-unit Franchising", *Small Business Economics*, Apr 2018, Vol. 50, Issue 4, pp. 717-727.
- Kaufman, P. J., and Dant, R. P. (1996), "Multi-unit Franchising: Growth and Management Issues", *Journal of Business Venturing*, Sep 1996, Vol. 11, Issue 5, pp. 343-358.
- Multi-Unit Franchisee (2020), *2020 Buyer's Guide*.
- 北島啓嗣・崔容薫 (2011) 「フランチャイズ方式と直営店方式の選択問題」(渡辺達朗・久保知一・原頼利編『流通チャネル論』有斐閣, 第3章), 57-75頁。
- 黒川孝雄 (2006) 「法人フランチャイジーによるFCビジネス革新の可能性」商業界編『日本のフランチャイズチェーン2006年』所収, 2-6頁。
- 黒川孝雄 (2009) 「法人・複数加盟社の現状とその規模の推定」(フランチャイズ時評), フランチャイズ研究所, 2009年6月, <http://www.franchise-ken.co.jp/franchise-comment/franchise-2009/index.html> (2020年3月20日閲覧)。
- 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」
- 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
- 小本恵照 (2012) 「組織の経済学とフランチャイズ・システム」『静岡文化芸術大学紀要』12, 47-57頁。
- 小本恵照 (2018) 「フランチャイズ・システムの多様性: 定義、実態、ビジネスモデルの再検討」『駒沢経営研究』第49巻第3・4号, 167-214頁。
- 杉本取・伊藤恭編著 (2006) 『成功するメガフランチャイジー』同友館
- 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)
- 新原浩朗・高岡美佳 (2004) 「フランチャイズ組織の分権的進化と多元化」『組織科学』Vol. 38, No. 1, 4-15頁。
- 新原浩朗 (2006) 「FCシステムの発展におけるメガフランチャイジーの役割」商業界『日本のフランチャイズチェーン2006年』所収, 6-9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。
- 丸山雅祥・山下悠 (2010) 「フランチャイズ契約の実証分析: 展望」『国民経済雑誌』(神

戸大学) 第201巻, 第2号, 19-36頁.

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。