

# 第1回 フランチャイズ・システム研究会・報告要旨

2024年5月11日（土）青山学院大学

## 報告1：日本におけるフランチャイズ研究の系譜と特徴

白石秀壽（鳥取大学地域学部准教授）

フランチャイズ・システム（フランチャイズ・チェーンまたはフランチャイズ契約）は、マーケティング論のテキストにおいては、垂直的マーケティング・システムの一形態、すなわち契約型垂直的マーケティング・システムとして、流通論のテキストにおいては、チェーンストア・オペレーションの一形態として、紹介されるにすぎず、その扱いは大きくなかった。そうした状況にあって、

本報告では、日本のフランチャイズ研究の概要を整理して、その特徴を報告する日本のフランチャイズ研究は、英語圏で生まれた理論を輸入することで発展してきた。本報告では、主要な研究課題として、5つを紹介した。第1の研究課題は、フランチャイズの選択に関する問題である。これは、そもそもなぜフランチャイズ・システムを採用するのかという素朴な問いに答えるものである。また、フランチャイズ・システムを採用した企業であっても、すべてをフランチャイズ化する訳ではなく、直営店とフランチャイズ店を併営しており、その比率を説明することを試みてきた。資源制約論、エージェント理論、学習理論などによって、その説明を試み、実証分析を行ってきた。

第2の研究課題として、ロイヤルティレートの設定に関する問題がある。フランチャイジーがノウハウ提供や商標利用の対価として、フランチャイザーに定期的に支払うロイヤルティについて、数理モデルを用いて、最適なレートを導出する研究である。日本固有の研究としては、売上高分配方式と、コンビニエンスストアで採用されている粗利分配方式との優位性の比較を検討した研究がある。

第3の研究課題として、多店舗フランチャイジー（multi-unit franchisee）に関する問題である。これは、日本の実務ではメガフランチャイジーと呼ばれる、複数店舗を同時に経営する大規模フランチャイジーのことを指す。日本では、法人フランチャイジーの実態を解明した研究があるものの、事例研究のみで、実証研究は行われていない。また、多店舗フランチャイジー（multi-unit franchisee）と言っても、単一ブランドを複数店舗経営するケースだけでなく、複数のブランドと契約し多店舗展開するケース（マルチブランド・フランチャイジー）や、フランチャイジーとして事業を行いながら独自に事業を立ち上げフランチャイズ化するケース（マルチロール・フランチャイジー）がある。

第4の研究課題は、国際化、すなわちフランチャイズ・チェーンによる海外市場への進出である。先行研究では、競争力の源泉（ノウハウ依存型 vs. 商品依存型）とガバナンスの強弱（直営が多い vs. 加盟店が多い）によって、多様な国際フランチャイズの形態を解明している。海外の実証研究についてのレビュー論文は存在しているが、日本では実証研究は行われていない。

またこれらに分類されない研究課題としては、フランチャイジーのイノベーションや権限委譲に関する研究や、加盟店の廃業に関する研究がある。

日本の研究の多くは、海外の研究成果に依拠したものが多く、日本固有の実情を踏まえた研究は、事例研究の実に留まっている。また、海外では、法的規制や訴訟と財務的成果の関係が扱われているものの、日本では、ほとんど行われていない。その一因として、二次データや企業リストが少ない／存在せず、データにアクセスしにくいことが挙げられるだろう。

## 報告 2：英語圏におけるフランチャイズ研究の系譜と特徴

小本恵照（駒澤大学経営学部教授）

フランチャイズ研究は、1950～1960年代にかけてのフランチャイズ・ブームから始まった。フランチャイズ本部と加盟者が、統一された店舗イメージのもとで共同してビジネス展開する特徴が研究者の関心を引いた。1960～1970年代には、フランチャイズ利用の動機とフランチャイズ形態の永続性が研究された。ここでは「資源制約説」をもとに「直営店回帰仮説」が提示された。1970年代後半から1990年代にかけては、本部を依頼人、加盟者を代理人と位置づけるエージェンシー理論による分析が盛んに行われた。また、取引費用理論や所有権理論など理論の幅も広がった。理論の拡張と同時に実証分析も行われ、エージェンシー理論などの有効性が確認された。

1990年代後半には、加盟者が複数店舗を運営するマルチユニット・フランチャイズ現象が注目された。加盟者が複数の直営店を展開するため、従来のフランチャイズ利用の説明との矛盾が生じたからである。このため、エージェンシー理論に加え、加盟者が展開する店舗の地理的近接性や加盟者の能力などを考慮した分析が行われた。また、直営店とフランチャイズ店という異なる特質の店舗を同時に展開することが、他の組織形態にはない強みになるという Plural form（複数組織形態）に関する研究も登場した。この時期には、関係性マーケティングの発展から本部と加盟店の良好な関係の構築と維持についての研究も進展した。

2000年代に入ると、フランチャイズでの知識移転や、M&Aの増加に伴うフランチャイズ戦略の変更に関する研究が増加した。これらの動きを受け、フランチャイズのガバナンス構造の枠組みを拡張する概念モデルも提示された。また、経済のグローバル化やCSRに関連する研究も増加している。フランチャイズ・ビジネスは時代の変化に適応し、その内容を変化させながら成長を続けている。こうした点を踏まえると、フランチャイズ・ビジネスは、学術的な知見の提供につながる研究を遂行する上で引き続き貴重な分析対象になると考えられる。

## 報告 3：東京都中小企業診断士協会フランチャイズ研究会での研究の系譜と特徴

山岡雄己（東京都中小企業診断士協会・フランチャイズ研究会会長）

フランチャイズ（FC）研究会は、FCビジネスの健全な発展とノウハウ開発を目的として、中小企業診断士を中心に弁護士、税理士、社会保険労務士など、国家資格者（士業）で構成された研究実践団体である。現在会員は47名で、FC本部やFC加盟者および加盟希望者等を対象とした、事業支援や経営指導、相談業務、各種セミナーなど行っている。

同研究会では、定例活動とは別に個別テーマを深耕することを目的とした分科会活動として、毎年3つ程度のワーキンググループによる調査研究を行っている。ここ数年での主だった調査研究は次の通りである。FCトラブル回避ガイド（2023）、法改正によるFC情報開示ガイド（2021）、FC方式による海外展開研究（2020）、FC関連判例研究（2020）、j Stat Mapを活用した立地診断（2018）、飲食店のれん分けFC化（2017）、エリアFCシステム（2016）、FC本部評価手法（2008）等。なお、メガFCジー（メガジー）の戦略的意思決定（2022）の概要は次のとおりである。

メガジーは、FC本部の提供するブランドの傘の下で、地域消費経済における隠れたプレーヤーとして事業基盤を築いてきた。しかしVUCA時代においては、次の3つの視点に立った戦略的意思決定へ

の転換が考えられる。FC本部とメガジエの関係は、地域社会における価値共創の共同体へと変化する可能性がある。またメガジエ間相互のネットワークは、今日の情報化社会においてより重要なものとなるかもしれない。さらにメガジエはオペレーションのプロフェッショナルとして、地方における循環型経済のハブとなる可能性がある。これらの仮説に基づき、本研究ではインタビュー調査とアンケート調査を実施した。その結果、メガジエはFC本部との連携強化や地域経済への貢献を積極的にとらえていることがわかった。一方メガジエ間相互のネットワーク意識は未成熟であり、実践的で明確な方向性を持つ必要性があることがわかった。