

ニッセイ基礎研究所・経済調査レポート

No.2007-05

マルチユニット・フランチャイジーの成長と課題

2007年9月

ニッセイ基礎研究所 経済調査部門

主任研究員 小本 恵照 (こもと けいしょう)

(03) 3512-1834 komoto@nli-research.co.jp

〒100-0006 東京都千代田区九段北4-1-7 3F

(要旨)

- ・ フランチャイズ・システムにおいて、複数の店舗を経営するフランチャイジー（フランチャイズ加盟者）は「マルチユニット・フランチャイジー」と呼ばれる。マルチユニット・フランチャイジーは、店舗運営の成功によって店舗を追加していくタイプ（逐次タイプ）と、加盟時点から将来の複数店経営を予定するタイプ（一括タイプ）に分けられる。
- ・ マルチユニット・フランチャイジーのウエイトは高まっている。フランチャイザー（フランチャイズ本部）にとって急速な成長や優秀なフランチャイジー確保の手段となり、加盟者にとっては多角化の有力な手段となるからである。
- ・ コンビニエンス・ストア業界におけるマルチユニット・フランチャイジーの一形態であるエリアフランチャイジーの経営状況を見ると、フランチャイジー間にかなりの格差が見られる。これは、エリアフランチャイジーの経営が必ずしも容易なものではなく、事業の存続・成長のためには経営能力が求められることを意味している。
- ・ 一方、エリアフランチャイズの利用がフランチャイザーの経営に与えた効果をみると、高成長の実現に寄与したことが明らかとなった。しかし、足元では、成長が鈍化しているエリアフランチャイジーも少なくなく、エリアフランチャイズの利用がチェーンの持続的な成長につながるかは、フランチャイザーのエリアフランチャイジーの選別や経営指導の能力などに左右されると考えられる。
- ・ マルチユニット・フランチャイズを有効に活用するためには、そのメリットとデメリットを十分認識した上で活用を図ることが重要である。

1. はじめに

フランチャイズ・システムは、ファースト・フードに代表される外食業、コンビニエンス・ストアなどの小売業、学習塾やクリーニングといったサービス業を中心に利用されているビジネス形態である。フランチャイズ・システムを利用する産業は、日本経済が低迷した 1990 年代も堅調な成長を続け、現在も規模は拡大している。日本フランチャイズチェーン協会の「2005 年度 J F A フランチャイズチェーン統計調査」によると、チェーン数は 1146 チェーン、店舗数 23 万 4 千店、売上高 19 兆円に達している。フランチャイズ・ビジネスが産業に占める割合を、政府統計との比較が可能な小売業について見ると（2004 年度）、フランチャイズ・ビジネスの販売額は全小売販売額（経済産業省の「商業統計調査」）の 9.4%を占めている。全体の約 1 割をフランチャイズ・ビジネスが占めているわけで、日本経済においてそれなりの存在感を持つに至っていると判断される。

フランチャイズ・ビジネスは、本部はシステム全体に関わる業務を担い、加盟店は現場での対顧客業務に専念する。これは、本部と加盟店はそれぞれが得意とする業務を分担し、共同して事業を遂行するという性格を有すると同時に、小規模で多数の店舗を展開する労働集約的な事業に適したシステムとなっている。生活水準が向上するとともに、財ではなくサービスに対する需要が拡大するサービス経済化が着実に進む中で、上記の特徴を持つフランチャイズ・ビジネスの成長の余地は大きいと思われる。また、フランチャイズ・ビジネスの成長が日本経済のサービス化を促進し、国民経済の成長を牽引することにもつながると考えられる。したがって、フランチャイズ・ビジネスの現状と課題を探ることは、今後の日本経済の成長を考える上で重要な論点を提供することになると考える。本稿は、フランチャイズ・ビジネスにおいて今後一段と重要性を増すと考えられる、複数店舗を運営する「マルチユニット・フランチャイズ」に焦点を当て、その現状と課題について考察する。

2. マルチユニット・フランチャイズのタイプと組織構造

2.1. マルチユニット・フランチャイズのタイプ

フランチャイズ・システムは、フランチャイズ本部（フランチャイザー）とフランチャイズ加盟店（フランチャイジー）が、フランチャイズ契約によって共同して事業を行う組織間関係である。そこでは、フランチャイザーはビジネス・モデルを開発し、フランチャイジーはそのノウハウを利用して現場で店舗経営を担当するとともに、その対価として加盟金やロイヤルティといった金銭を支払う。フランチャイザーはシステム全般に関する業務を担当し、フランチャイジーは現場の店舗経営に注力するという役割の分担が行われる。

フランチャイジーの経営のスタイルとしては、コンビニエンス・ストアに代表されるように、フランチャイズ加盟者自身が店長として店舗経営を担っているとイメージされることが多い。しかし、店舗経営に成功した加盟者が逐次店舗を増やしていく、あるいは、フランチャイザーから特定のエリアでの店舗開発を任されるといった事例も少なくない。こ

これらのケースでは、加盟者が複数の店舗を保有することになるため、「マルチユニット・フランチャイジー (Multi-unit Franchisee)」と呼ばれる。ここでは、フランチャイズ加盟者はオーナーとしての役割に徹し、店長を雇用して店舗経営を行うケースもみられる。

マルチユニット・フランチャイジーは大きく2種類に分けられる(図表1)。一つは、単独店を経営するフランチャイジー (Unit Franchisee) が、店舗運営の成功によって店舗を追加していくタイプである(以下、「逐次タイプ」)。もう一つは、フランチャイズ・チェーンに加盟する時点から将来の複数店経営を予定するタイプであり、エリアフランチャイズ、サブフランチャイズ、マスターフランチャイズなどと呼ばれる(以下、「一括タイプ」)。ただし、これらの用語は、必ずしも明確に区別して使われていないケースも多い。また、わが国では、「メガフランチャイジー」という呼び方もあるが、単に複数店展開を指している場合がある一方で、一定規模以上の複数店経営を意味する場合があるなど、必ずしも確定した定義とはなっていないようである。

図表1 マルチユニット・フランチャイズの形態

タイプ		内容
単独フランチャイズの追加的出店		・成功した加盟店に追加の出店を認めるもの。
事前に複数店出店を予定するタイプ	エリアフランチャイズ	・フランチャイザーが、特定の地域において、一定の期間内に、事前に定められた数の店舗をエリアフランチャイザー自身が出店することを認める形態を指す。 ・わが国では、サブフランチャイズをエリアフランチャイズと呼ぶことも多い(特に、コンビニエンス・ストア業界が多い)。
	サブフランチャイズ (マスターフランチャイズ)	・フランチャイザーが、他者A(サブフランチャイザー)に他者B(サブフランチャイジー)とフランチャイズ契約を締結することを認める形態を指す。 ・サブフランチャイジーから受け取るロイヤルティの配分は、フランチャイザーとサブフランチャイザーの協議によって決定される。

(資料)Barkoff and Selden, Fundamentals of Franchising(2nd ed.), ABA.の記述に加筆した。

2.2. マルチユニット・フランチャイジーの組織構造の特徴とその影響

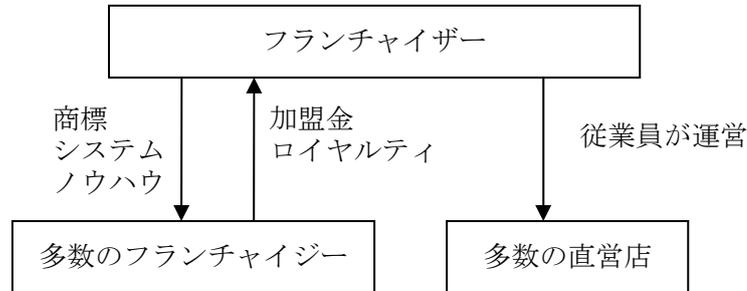
単一の店舗しか保有しない単独店フランチャイジーの場合のフランチャイズ組織は図表2のようになる。フランチャイザーは、直営店を管理すると同時に、フランチャイズ契約によって多数のフランチャイジーと共同して事業を行う。フランチャイザーは商標の使用の許可やシステムやノウハウの提供を行い、フランチャイジーは加盟金やロイヤルティを支払い、店舗経営に従事するというシンプルな関係となる。

これに対し、マルチユニット・フランチャイジーの場合のフランチャイズ組織は、フランチャイザーとマルチユニット・フランチャイジーの関係は単独店フランチャイジーの場合と同様であるが、新たにマルチユニット・フランチャイジーと傘下にフランチャイジーや直営店が加わるという変化が加わる。つまり、フランチャイザー、マルチユニット・フ

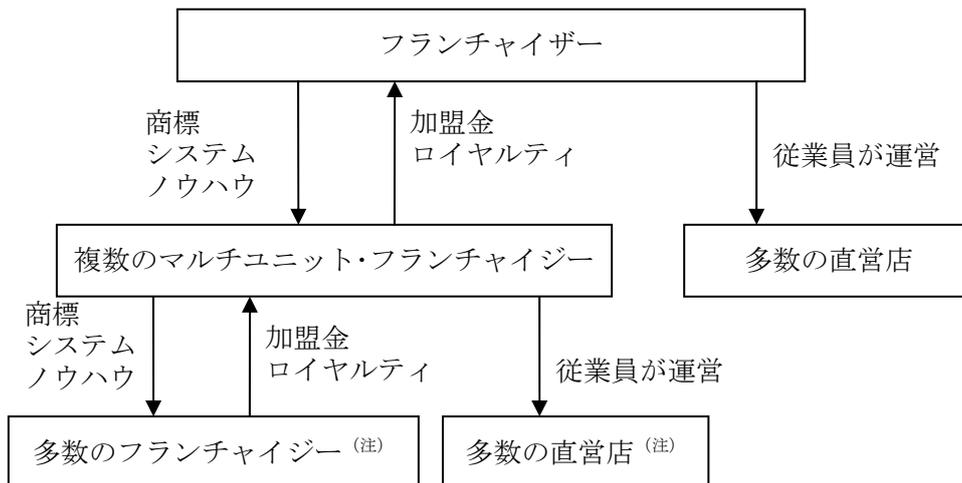
ランチャイジー、フランチャイジーおよび直営店という、3つの階層が生じることになる。

図表2 フランチャイズの組織構造

A. 単独店フランチャイジーの場合



B. マルチユニット・フランチャイジーの場合



(注) フランチャイジーまたは直営店のいずれかを保有しないケースもある。特に、「逐次タイプ」については、直営店のみの保有となる。

マルチユニット・フランチャイズの組織構造が3層構造となることは、フランチャイズのメリットについて影響を与える。

フランチャイズが利用される理由は、単独店フランチャイジーを念頭に置いて、資源不足理論とエージェンシー理論という2つの理論から説明されている (Combs and Ketchen, 2003)。資源不足理論は、①フランチャイジーに店舗開設費用などを負担させることによって、フランチャイザーの資金制約が緩和される (Caves and Murphy, 1973)、②地域の事情に精通した人材や優秀な人材が確保できる (Norton, 1988; Shane, 1996)、というメリットがフランチャイズには存在することを主張するものである。一方、エージェンシー理論は、フランチャイズの利用は、店長に対するモニタリング・コストを低下させることにあると

主張する。固定的給与体系の下で働く雇用店長は熱心に職務を遂行する意欲に欠けるため、チェーン本部はその行動をモニタリングする必要がある。モニタリング・コストはチェーン本部から離れた地域に店舗が位置しているほど大きくなる。こうした場合にフランチャイズを利用すると、フランチャイザーに対するロイヤルティの支払いを控除した店舗収益がフランチャイジーの収入となるため、フランチャイジーは職務を熱心に遂行する。つまり、チェーン本部のモニタリングが不要となり、モニタリング・コストが低下する。

マルチユニット・フランチャイズの場合には、上記のフランチャイズ利用の効果について、店舗開設費用などが節約され、地域事情に精通した優秀な人材を採用することができるという資源不足理論については、単独店フランチャイジーと同様に当てはまる。しかし、エージェンシー理論の主張は、「逐次タイプ」を中心に妥当しなくなるケースが増える。マルチユニット・フランチャイジーでは雇用者が店舗を運営する直営店が多くなるため、フランチャイズのメリットである職務遂行に対するインセンティブを与えるということが難しくなるからである。つまり、マルチユニット・フランチャイズにあつては、モニタリング・コストの上昇というコストを上回る経営資源の獲得効果が存在する場合に有効な手段になると考えられる。

3. マルチユニット・フランチャイジーの成長

3.1. わが国の現状

わが国では、マルチユニット・フランチャイジーに関する調査が行われていないため、その実態は必ずしも明らかではない。しかし、次のような事実からマルチユニット・フランチャイズはかなり浸透していると推定される。

第1は、フランチャイジーに加盟している公開企業の増加である（図表3）。1990年代の半ばから株式公開企業の数は徐々に増加し、現時点では14社に上っている。

図表3 株式公開しているマルチユニット・フランチャイジー

会社名	チェーン名	株式公開日
＜サブフランチャイザー＞		
プレナス	ほっかほか亭	1993/07
ハークスレイ	ほっかほか亭	1997/09
シー・ヴィ・エス・ベイエリア	サンクス	2000/11
プライム・リンク	高田屋、牛角、とりでん	2001/11
＜フランチャイジー＞		
アイエー	オートボックス	1996/09
G-7ホールディングス	オートボックス	1996/08
かんなん丸	庄や、やるき茶屋	1998/06
サンワドー	イエローハット	1995/02
トップカルチャー	T S U T A Y A	2001/10
ナック	ダスキン	1995/09
バッファロー	オートボックス	2004/11
フジタコーポレーション	T S U T A Y A、ミスタードーナツ	2005/04
ホリイフードサービス	村さ来、益益、大阪王将、はまなるうどん	2007/04
大和フーズ	ミスタードーナツ、モスバーガー	2001/06

（資料）（社）日本フランチャイズチェーン協会、「フランチャイズエイジ」2007年3月号の掲載記事に加筆。

株式公開を果たした企業は大きな成功を収めた企業であり、マルチユニット・フランチャイジーの一部であると考えられる。言い換えると、マルチユニット・フランチャイジーとして活動している非公開企業は全国に多数活動していると推測される。例えば、杉本・伊藤（2006）は、109社のメガフランチャイジー¹を特定し調査を行っている。また、フランチャイズ研究所（2006）は、主要なフランチャイズ・チェーンの実態を調べる中で、2006年4月時点において、約130社のメガフランチャイジーが存在するという意見を述べている。現時点では、さらに数が増えている可能性が大きい。

第2は、コンビニエンス・ストアにおいて以前から見られる、多くのエリアフランチャイジー²の存在である。サークルKサンクスやファミリーマートを中心に、多くのエリアフランチャイジーが活動している（図表4）。コンビニのエリアフランチャイジーは、1980年代から1990年代半ばにかけ、中堅チェーンが出店スピードを上げるために、地方の企業と共同して設立されたものが多い。

図表4 主なエリアフランチャイジー

順位	企業名	チェーン名	店舗数
1	南九州ファミリーマート	ファミリーマート	266
2	沖縄ファミリーマート	ファミリーマート	194
3	サークルケイ四国	サークルK	159
4	エーエム・ピーエム・関西	am/pm	155
5	サンクスアンドアソシエイツ東四国	サンクス	135
6	シー・ヴィ・エス・ベイエリア	サンクス	132
7	JR九州リテール	生活列車、am/pm	119
8	サンクス京阪奈	サンクス	113
9	エムエス九州	ミニストップ	103
10	サンクス東海	サンクス	99

（注）店舗数は2006年度の数字

（資料）日経流通新聞

第3は、（社）日本フランチャイズチェーン協会が実施した「平成14年度 フランチャイズチェーン事業産業雇用高度化推進事業報告書」におけるフランチャイズ加盟店の店長調査の結果である。その調査の中に、「現在の立場」という問いがあり、オーナー店長か（雇用）店長かを尋ねている。その結果をみると、オーナー店長は43.4%、雇用店長は53.3%であり、雇用店長がオーナー店長を上回っている。雇用店長という運営形態は、主としてフランチャイズ加盟者が複数店舗を経営している場合に生じると考えられる。また、オー

¹ 杉本・伊藤（2006）は、30店舗以上もしくは売上高20億円以上の、複数店経営のフランチャイズ加盟店を「メガフランチャイジー」と定義している。

² コンビニエンス・ストア業界での「エリアフランチャイズ」は、図表1における「サブフランチャイズ」の機能を有していることが多い。すなわち、エリアフランチャイジー自身がフランチャイズを募集し、傘下に多数のフランチャイジーを抱えることも多い。

ナー店長の 29.8%は 2 つ以上の店舗を保有していると回答しており、オーナー店長がマルチユニット・フランチャイジーであるケースも少なくない。

こうした事実を踏まえると、わが国のフランチャイズ・システムの中にマルチユニット・フランチャイズがかなり浸透していると考えられる。

3.2. 米国の現状

このように、わが国でもマルチユニット・フランチャイズが普及してきているわけであるが、フランチャイズ・システムの先進国である米国の状況はどうであろうか。米国では、IFA Educational Foundation が、2002 年にマルチユニット・フランチャイズに関する調査報告書を発表している。その調査では、830 の IFA メンバー（フランチャイザー）に対して質問票を送り、145 のフランチャイザーから回答を得たものである（回答率 18.0%）。

その結果をみると（図表 5）、加盟者数ではマルチユニット・フランチャイジーは 19.8%にとどまるものの、保有店舗数でみると 51.8%と過半数を占めている。米国にあっても、マルチユニット・フランチャイジーがフランチャイズ・ビジネスにおいて大きな地位を占めていることがわかる。

図表 5 米国におけるマルチユニット・フランチャイジーの状況

	単独フランチャイジー	マルチユニット・フランチャイジー	合計
フランチャイズ加盟者	26452	6530	32982
（構成比：％）	（80.2）	（19.8）	（100.0）
加盟者の保有店舗	26452	28401	54853
（構成比：％）	（48.2）	（51.8）	（100.0）
平均保有店舗数	1.00	4.35	1.66

（資料） IFA EDUCATIONAL FOUNDATION, "Multi-Unit Owners Study", 2002.

4. マルチユニット・フランチャイジー成長の要因

4.1. 米国の調査結果から見た要因

マルチユニット・フランチャイズが増加している背景については、IFA の報告書の中に掲載されている、フランチャイザーに対してマルチユニット・フランチャイズを始めた理由が参考になる（図表 6）。それによると、「システムの成長」が 30.6%と最も多く、「優秀なフランチャイジー」に対する報酬が 22.2%と続く。「経済的効率性」9.7%と「市場浸透戦略」9.7%は、結果的にフランチャイズ・システムを発展させることにつながる理由であり、「システムの成長」との関連性が大きいと考えられる。一方、「フランチャイジーの要望」13.9%、「潜在的フランチャイジーの誘引」4.2%、「フランチャイジー管理の容易さ」1.4%

は、「優秀なフランチャイジーに対する報酬」と同様にフランチャイジー管理に関するものである。これをみると、マルチユニット・フランチャイズの利用は、システムの成長とフランチャイジーの管理という2つの大きな目的のために利用されていると考えられる。

図表6 マルチユニット・フランチャイズを利用する理由

理 由	構成比 (%)
システムの成長	30.6
優秀なフランチャイジーに対する報酬	22.2
フランチャイジーの要望	13.9
多様な理由	9.9
経済的効率性	9.7
市場浸透戦略	9.7
潜在的フランチャイジーの誘引	4.2
フランチャイジー管理の容易さ	1.4

(資料) 図表5に同じ。

4.2. 日本の実態から見た要因

わが国におけるマルチユニット・フランチャイズ利用の要因としては、第1に、米国と同様にシステムの成長を目指すフランチャイザーの動機を挙げることができる。これは、コンビニエンス・ストアのエリアフランチャイズに見ることができる。コンビニエンス・ストアのエリアフランチャイズは、ファミリーマート、サンクスアンドアソシエイツ（現サークルKサンクス）、ミニストップなどが1980年代半ば以降相次いで導入した。当時、事業拡大においてセブンイレブンとローソンが先行しており、出店に出遅れた上記の中堅コンビニエンス・ストア各社は、地元の企業と組んで地方での出店を加速することを目指したのである。

第2点は、フランチャイズ加盟者のリクルートに関する問題である。この問題には2種類ある。一つは、優秀なフランチャイジーを利用した成長の追求である。単独店経営で成功したことは、当該フランチャイジーの経営能力が優れていることの証となる。この優秀なフランチャイジーに新たな店舗を委ねることは成功の可能性を高める。既存のフランチャイジーを加盟する場合には、新人のフランチャイジーを加盟させる場合に必要な教育や研修が不要となるというメリットもある。もう一つは、フランチャイズ加盟者の確保である。個人ではなく法人を加盟者とすることによって、加盟者の範囲を拡大することができる。これには開業資金の問題がある。法人を対象とすることによって開業資金が多額なビジネスをフランチャイズ展開する途が開ける。また、フランチャイジーとしての業務を企業経営としてみることによって、従来とは異なった店舗運営が可能となる。この点はコンビニエンス・ストア業界に見ることができる。コンビニエンス・ストア業界では、永らく個人の加盟を基本としてきたが、年中無休・長時間労働といった過酷な労働内容が広く世

間に知られるようになり、加盟者の不足が深刻となってきた。このため、現在では、複数のコンビニエンス・ストア本部は、法人の加盟者を募るようになっている³。法人が加盟者となる場合には、フランチャイジーとしての事業を企業経営として手掛けるわけであり、当然ながら成長を志向する。これは必然的に複数店経営を進めることにつながる。

第3は、新規事業による多角化を求める企業が、その手段としてフランチャイズに加盟するという、加盟者サイドの要因がある。多角化を自力で行わずフランチャイズを利用する理由としては、高い参入障壁の克服を挙げることができる。例えば、コンビニエンス・ストア事業に参入するケースを考えると、ビジネス・ノウハウの蓄積ならびに情報システムや物流システムの構築など、参入に当たって必要となる経営資源は膨大なものとなる⁴。また、確固たる事業基盤を確立している企業群が存在する状況の中で新規参入し、競合企業と対峙していかなければならない場合には、事業の存続・成長のための経営資源はさらに高度なものが必要となる。これに対し、マルチユニット・フランチャイジーとしてフランチャイズに加盟するならば、フランチャイザーが保有する経営資源を利用した事業への参入が可能となる。また、自らフランチャイジーを募集することによって、事業の急速な拡大を図ることも可能となる。杉本・伊藤（2006）が行ったメガフランチャイジーに対して実施したアンケート調査でも、フランチャイズ加盟理由として「事業の多角化のため」61%と「ノウハウが無かったので、指導を受けるため」36%という項目が多くなっている。

図表7 フランチャイズ加盟理由

理 由	回答数	比率 (%)
事業多角化のため	19	61.3
ノウハウが無かったので、指導を受けるため	11	35.5
遊休資産活用のため	6	19.4
本業の衰退をカバーするため	6	19.4
独立・自営をするため	5	16.1
事業成功のスピードを上げるため	5	16.1
FC展開手法研究のため	4	12.9
余剰人員活用のため	2	6.5
その他	1	3.2
合計	59	

(注) 比率は、全回答企業数(31社)に対する比率である。

(資料) 杉本・伊藤、『成功するメガフランチャイジー』、同友館、2006年。

5. マルチユニット・フランチャイジーの経営と課題

5.1. マルチユニット・フランチャイズのデメリット

マルチユニット・フランチャイズは、成長を目指すフランチャイズ本部およびマルチユニット・フランチャイジーの双方にとって、第4節で示したようなメリットが存在するが、デメリットがないわけではない。デメリットは、マルチユニット・フランチャイジーを「逐

³ 日経流通新聞、2006年2月20日。

⁴ 「コンビニ」、2005年11月号、pp.40-41。

次タイプ」と「一括タイプ」に分けて考えてみたい。

フランチャイズ本部にとっての「逐次タイプ」のデメリットはあまり多くない。考えられるデメリットとしては、複数店経営に伴い雇用者に店舗管理を委ねることから生じる非効率な店舗経営が挙げられる。先に述べたように、フランチャイズ本部がフランチャイズを利用する主要な理由の一つには、店舗業績をフランチャイジーの収入に連動させることによって、労働に対する強いインセンティブを生み出し、モニタリング・コストを低下させるということがあった。複数店経営によって店長を雇用し店舗経営を委ねることは、固定的給与の雇用者に経営を委ねることにつながり、フランチャイズ利用による効率的な店舗経営を失わせる可能性を生じさせる。

「一括タイプ」のデメリットとしては、「逐次タイプ」で述べたものと同様に非効率な経営を生み出すというデメリットが存在する⁵。それ以外の「一括タイプ」固有のデメリットとしては、まず、マルチユニット・フランチャイジーには十分な経営能力が必要とされるという制約がある。「一括タイプ」の場合でも、地域事情に精通し、経営に自信のある企業がフランチャイズに加盟すると考えられる。その意味では、マルチユニット・フランチャイズの利用自体が、優秀な加盟者を選抜する機能は残っていると考えられる。しかし、中小企業がマルチユニット・フランチャイジーとなる場合、①複数の事業をマネジメントする必要が生じること、②フランチャイジーを募集し統制・指導場合には新たな経営ノウハウが必要となることなどから、それまでのマネジメントには存在しなかった経営能力が求められることになる。特に、マルチユニット・フランチャイジーが、フランチャイズの対象となるビジネスを初めて行う場合には、フランチャイザーの指導の負担も大きくなると同時に、マルチユニット・フランチャイジーの学習能力も問われることになる。言い換えると、十分な経営能力を持たない企業がマルチユニット・フランチャイジーとなる場合には経営不振に陥り、フランチャイザーの支援が必要となる可能性が高まると言える。

次に、マルチユニット・フランチャイジーに対する統制の問題がある。単独店を運営するフランチャイジーが逐次店舗を増やしていく場合には問題は少ないが、「一括タイプ」の場合、大量の店舗を保有するマルチユニット・フランチャイジーは、フランチャイザーに対する交渉力を高めることになる⁶。発言力を高めたマルチユニット・フランチャイジーはフランチャイザーの統制から外れた活動を行い、チェーン全体のイメージを損ねることも起こりうる。

5.2. マルチユニット・フランチャイジーの経営動向

マルチユニット・フランチャイジーは増加しているが、その経営内容はどうか。本稿では、マルチユニット・フランチャイズが古くから展開され、過去の動向がフォローできるコンビニエンス・ストア業界を検討の対象としたい。

⁵ ただし、マルチユニット・フランチャイジーが傘下にフランチャイジーを抱えるサブフランチャイズでは、この問題は生じない。

⁶ 「逐次タイプ」でも順調な成長が続いた場合には同様の問題が生じる。

先述のように、コンビニエンス・ストア業界では、1980年代から中堅チェーンが大手チェーンを追い上げる目的でエリアフランチャイズが利用されてきた。エリアフランチャイジーおよびエリアフランチャイズを利用している企業の軌跡を見ることによって、経営状況の概略が把握できると考えられる。

まず、エリアフランチャイジーの経営状況は店舗数の変動によって測定することができる⁷。2000年度から2006年度までの店舗数が把握できるエリアフランチャイジーについて店舗数の変化率を見たものが図表8である。店舗の増減率は、2000～2006年度および2003～2006年度の2期間について計算した。

図表8 エリアフランチャイジーの店舗数の増減状況

企業名	店名	設立年月	店舗数	増減率 (%)	
				00-06	03-06
南九州サンクス	サンクス	1998/08	92	268.0	70.4
サークルケイ四国	サークルK	1996/05	159	178.9	45.9
サンクスアンドアソシエイツ富山	サンクス	1996/04	82	86.4	26.2
シー・ヴィ・エス・バイエリア	サンクス	1989/11	132	73.7	15.8
サンクス青森	サンクス	1994/03	70	62.8	9.4
サンクスアンドアソシエイツ東四国	サンクス	1994/12	135	53.4	7.1
サンクス・ホクリア	サンクス	1994/11	90	52.5	12.5
サンクス東海	サンクス	1989/08	99	41.4	13.8
沖縄ファミリーマート	ファミリーマート	1987/10	194	26.0	20.5
サンクス京阪奈	サンクス	1989/11	113	22.8	0.0
サンクス西四国	サンクス	1992/08	88	18.9	-4.3
南九州ファミリーマート	ファミリーマート	1993/04	266	18.2	-0.7
サンクス東埼玉	サンクス	1988/07	66	-8.3	-18.5
サンクス西埼玉	サンクス	1987/04	75	-12.8	0.0
エーエム・ビーエム・関西	am/pm	1995/10	155	-16.7	-21.3
(参考)					
セブンイレブン		1973/11	11735	35.5	13.9
ローソン		1975/04	8564	11.5	9.5

(注) 店舗数は2006年度決算期末の数字。

(資料) 日経流通新聞、各社ホームページ

2000～2006年度については、一部のチェーンを除き高い伸び率を示している。セブンイレブンおよびローソンの伸びを上回っているチェーンが半数以上を占めている。2003～2006年度については、伸びが低下するチェーンが増加し、セブンイレブンおよびローソンの伸びを下回るチェーンも増加している。コンビニエンス・ストア業界が成熟化する中で、エリアフランチャイジーの経営環境が厳しさを増していることを示している。特に、設立から年数が経過している企業で成長の鈍化や衰退が見られる。

次に、エリアフランチャイジーの経営状況を、エリアフランチャイズの存続状況によって確認してみたい。経営状況が悪化した場合には、エリアフランチャイズ契約の解消によってエリアフランチャイジーは消滅すると考えられるためである⁸。新聞記事の検索などに

⁷ 店舗数が増加することが経営状況の良好なことを保証するものではないが、店舗数の減少は経営に何らかの問題が生じたことを示していると考えられる。

⁸ ただし、エリアフランチャイジーの事業を多角化の一環として行っている場合には、親会社の経営戦略の変更によって売却されるケースがある。

よってエリアフランチャイズの撤退事例を収集したものが図表9である。

これを見ると、1990年代末以降、本部フランチャイザーがエリアフランチャイジーを吸収合併あるいは完全子会社化という形で、店舗の存続を図るケースが急増している。コンビニエンス・ストア業界が成熟化する中で、経営が行き詰るケースが増えている。これを見ると、マルチユニット・フランチャイジーの経営が全て順調というわけではないことがわかる。

図表9 エリアフランチャイジーの撤退事例

年 月	概 要
1991年6月	サークルケイ・ジャパンがサークルケイ・ウエストジャパンを吸収合併
1995年1月	ファミリーマートが中部ファミリーマートを吸収合併
1999年3月	サンクスアンドアソシエイツがサンクス茨城との契約を解約 東北エムエスネットワークがミニストップに大半の店の営業権を譲渡
2000年9月	ファミリーマートがアイ・ファミリーマートを吸収合併 ファミリーマートが北陸ファミリーマートを吸収合併
2002年6月	ファミリーマートが松早ファミリーマートを100%子会社化 ミニストップがエムエス九州に資本参加
2002年8月	エーエム・ピーエム・ジャパンが岡島との契約を解消
2002年9月	サンクス西埼玉をサンクスアンドアソシエイツが子会社化
2003年3月	ミニストップ近畿をミニストップが吸収合併
2004年4月	サークルケイ・ノースが撤退、サークルケイ・ジャパンの孫会社のシーケー東北が店舗を引き継ぐ ジェイアール四国エムエスネットワークをミニストップが完全子会社化、8月に吸収合併
2004年6月	シーケー東北をサークルケイ・ジャパンが吸収合併
2006年1月	サークルKサンクスが栄興サンクスとの契約を解消、店舗の一部はセイコーマートが継承
2006年5月	カップクリエイトがエーエム・ピーエム・近鉄を買収

(資料) 新聞記事等をもとに作成。

コンビニエンス・ストア業界におけるエリアフランチャイジーの経営状況は、成長を続けるチェーンがある一方で撤退に追い込まれるチェーンがあるなどかなりの格差が存在する。これは、エリアフランチャイジーの経営が必ずしも容易なものではなく、事業の存続・成長のためには熟達した経営能力が求められることを意味している。

成功事例はこの点を示している。例えば、サンクスのエリアフランチャイジーであるシー・ヴィ・エス・ベイエリアは、高い成長を遂げ株式公開を果している。シー・ヴィ・エス・ベイエリアの2006年度の1店当たりの平均日販は58万円と、サンクスの47万円を大きく上回る実績を残している。シー・ヴィ・エス・ベイエリアが成功を遂げた理由としては、従来のコンビニエンス・ストア・チェーンとは異なった経営戦略が奏功してきた面が大きい。他のコンビニエンス・ストア・チェーンが立地外と判断していた夜間人口がほとんどない地区への出店(品川埠頭店や新木場店)、クリーニングの24時間取次ぎサービス、1000円理容、クイックマッサージなどのサービスの店舗業務への導入などを指摘すること

ができる⁹。

沖縄ファミリーマートも、1987年10月設立という長い年数を経ているが成長を続けている。その理由として、同社独自の店員資格試験、SST（ストア・スタッフ・トータルシステム）による接客技術の向上、沖縄独自の商品開発などが挙げられている¹⁰。

このように、エリアフランチャイジー自身が経営革新を行い環境変化に的確に対応している場合には、順調な成長を遂げることができるが、そうでない場合には存続すら難しくなると考えられる。そういう意味では、エリアフランチャイジーにあっては、フランチャイザーに依存するだけでなく、自らが経営革新を実践していくことが求められていると言える¹¹。

5.3. フランチャイザーにとってのエリアフランチャイズの効果

フランチャイザーによってエリアフランチャイズは、出店のスピードアップを図るという理由があった。この目的が達せられたかどうかを、エリアフランチャイズを利用しているチェーンと利用していないチェーンを比較することによって確認した（図表10）。比較の期間は、本格的にエリアフランチャイズの利用が始まった1987年度から2006年度までとした。

それによると、最も積極的にエリアフランチャイズを展開したサンクスの店舗の増加率は他のチェーンに比べて高い。エリアフランチャイズの利用による高成長の実現という目標はほぼ達成されていると考えられる。しかし、問題がないわけではない。2006年の栄興サンクスの北海道からの撤退、足元における埼玉や四国における店舗数の減少など、近年では業績不振のエリアフランチャイズが散見される。

図表10 フランチャイザーの店舗数の変化

チェーン名	1987年度	2006年度		変化率 (倍)	
	全店舗数	全店舗数	うち、エ リアFC 店舗数		エリアFC 比率 (%)
セブンイレブン	3,304	11,735	0	0.0	3.6
ローソン	2,710	8,564	0	0.0	3.2
ファミリーマート	1,250	6,974	473	6.8	5.6
サークルKサンクス	809	6,336	1,232	19.4	7.8
うち、サンクス	314	3,278	1,073	32.7	10.4
うち、サークルケイ	495	3,057	159	5.2	6.2
ミニストップ	204	1,842	153	8.3	9.0

（注）変化率は87年度から06年度にかけての数値。

（資料）日経流通新聞、「食品商業」、各社ホームページ

これは、エリアフランチャイズの導入によって急速な事業拡大は比較的容易に実現できるものの、エリアフランチャイジーの経営を長期間にわたって健全なものに保つためには、

⁹ 有価証券届出書（2002年9月）

¹⁰ 日経流通新聞、2005年1月26日

¹¹ フランチャイザーも、エリアフランチャイジーの経営革新を促すため、個人加盟に比べ経営の裁量の幅を広げているケースが多い。

かなりの努力を必要とすることを意味していると考えられる。優れた経営能力を備えたエリアフランチャイジーを選別し、加盟後には十分な経営指導を提供できることが、フランチャイザーには求められている。エリアフランチャイズを利用して成長を実現するためには、フランチャイザーは、自分自身の能力を見極め、エリアフランチャイズのメリットとデメリットを十分認識した上でその活用を図ることが重要だと考えられる。

6. おわりに

経済のサービス化の進展の中でフランチャイズ・システムは引き続き成長を遂げていくと考えられる。その成長を担うのものとして、マルチユニット・フランチャイズは有力な手段になると考えられる。

しかし、マルチユニット・フランチャイズには、店舗運営の動機付けやチェーンとしての統一性の確保の点で課題がある。事業拡大のために安易にマルチユニット・フランチャイズ、特に一括タイプのマルチユニット・フランチャイズを利用することは思わぬ失敗につながる可能性がある。これは、コンビニエンス・ストアにおける複数のエリアフランチャイジーの失敗に見ることができる。マルチユニット・フランチャイズを利用するに当たっては、ユニットフランチャイズにはないマルチユニット・フランチャイズ固有の特性を十分理解し、慎重なマルチユニット・フランチャイジーの選別や指導を行うことが肝要である。エリアフランチャイズの長所を伸ばすことによって、フランチャイズ・ビジネスが成長し、ひいては日本経済が活性化することを期待したい。

参考文献

- Barkoff, R. M., and Selden, A. C. (ed.) , 2005, *Fundamentals of Franchising* (2nd ed.), American Bar Association.
- Caves, R. E. and Murphy, W. F., 1976, “Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets,” *Southern Economic Journal*, 42, pp. 572-586.
- Combs, J. G., and Ketchen, D. J., 2003, “Why Do Firms Franchise as an Entrepreneurial Strategy? A Meta-Analysis,” *Journal of Management*, 29, pp. 443-465.
- Norton, S. W., 1988, “An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form,” *Journal of Business*, 16, pp. 167-218.
- Shane, S. A., 1996, “Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors,” *Academy of Management Journal*, 39, pp. 216-234.
- 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。
- フランチャイズ研究所、2006、「「成功するメガフランチャイジー」を紹介する」
(<http://www.franchise-ken.co.jp/comment/2006/0604.html>)