

日本のフランチャイズ組織における雇用と労働の論点

犬飼 知徳

(中央大学准教授)

本稿の目的は、日本のフランチャイズ・システムを利用した組織における雇用と労働に関する論点を整理することにある。この目的のために、本稿ではフランチャイズ・システムをチェーン拡大の仕組みとしてではなく、フランチャイザーとフランチャイジーという独立した2種類の事業者を含んだ組織メカニズムと解釈して議論を進めていく。フランチャイズ組織についての利用可能な統計データを用いると、フランチャイズ組織は、約30年の時間経過の中で、成長メカニズムを既存店の売上高の増加から店舗増設へと転換してきたことが読み取れる。フランチャイズ組織において特に雇用と労働の問題が顕在化してきたのは、既存店の売上高の増加が難しくなり、フランチャイザーとフランチャイジーの相互作用が活発になってからだと考えられる。この成長プロセスの背後にあるフランチャイズ組織の3つの変化を理解することは、雇用と労働の論点を理解する上で重要である。①通常のフランチャイズ組織は、フランチャイズ店と直営店の混成組織であり、その比率を常に変化させていることと、②複数店舗を所有するフランチャイジーが増加してきていること、③フランチャイズ組織が数十年の年月を経て加齢してきていることである。フランチャイズ組織の成長プロセスとその背後で起こっていた変化を踏まえた上で、フランチャイズ組織の雇用と労働は業種別に次のように整理できる。(1) CVS：個店経営者のフランチャイジーの労働とキャリア (2) CVS以外の小売店：フランチャイザーとフランチャイジーの相互補完のバランス (3) 外食業：フランチャイジー候補者の確保と育成 (4) サービス業：優秀なサービス提供者のフランチャイズ組織内への保持、である。

目次

- I はじめに
- II フランチャイズ組織と直営店組織
- III 日本のフランチャイズ・システムの概要と特徴
- IV 日本のフランチャイズ組織の雇用と労働を理解するための論理
- V 日本のフランチャイズ組織の雇用・労働に関わる主要な論点
- VI 結論

I はじめに

本稿の目的は、日本のフランチャイズ・システムにおける雇用と労働に関する論点を整理するこ

とにある。

この目的の背後にある問題意識は、既存のフランチャイズ・システムの理解では、雇用と労働の論点を的確に捉えることができないのではないかとこのものである。日本にフランチャイズ・システムが本格的に導入されて40年以上が経過したことによって、フランチャイズ・システムはチェーン拡大の「仕組み」の問題から、フランチャイザーとフランチャイジーという独立事業者が相互作用する「組織」の問題へと変化してきている。従来のフランチャイズ・システムはフランチャイザーにとって、チェーンを素早く拡大するための手段であった(例えば、Oxenfeldt and Kelly 1969)。チェーン拡大手段としてのフランチャイズ・シ

テムは、フランチャイジーにとって店舗の売上高が増加し続けている限りにおいては特に問題なく機能していた。この状況では、フランチャイザーとフランチャイジーは組織として互いに雇用や労働に関して調整する必要は特になかった。しかしながら、既存のフランチャイジーの各店舗の成長が止まり、チェーンの成長をもっぱら新規出店のみに頼るような状況になると、フランチャイザーとフランチャイジーは互いの雇用や労働についても密な調整を行う必要が生じてきたのである。このような長期間にわたるフランチャイズ・システムの変化を踏まえた上で、本稿ではフランチャイズ・システムの雇用と労働の側面に焦点を当てるために、フランチャイズ・システムを事業に用いている企業を「フランチャイズ組織」と呼び議論を進めていく。

本稿ではまず、フランチャイズ組織の基本的な特徴を直営店組織との比較で説明した上で、日本のフランチャイズ組織について利用可能なデータを用いて、30年間にわたる変化を見ていく。その変化によって顕在化したフランチャイズ組織の雇用と労働の問題を理解するための補助線として3つの論理を説明した上で、日本のフランチャイズ組織の雇用と労働についての論点を業種ごとに整理する。

II フランチャイズ組織と直営店組織

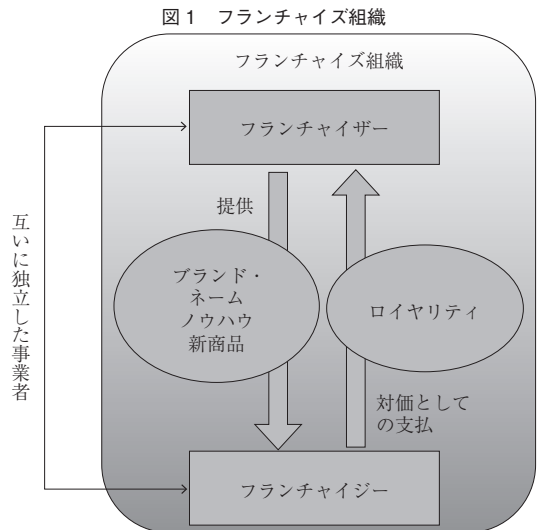
フランチャイズ組織とは、2種類の独立した事業者があたかも一つの事業者であるかのように同一の事業を遂行している組織である。図1は、フランチャイズ組織を模式的に表したものである。

その2種類の独立した事業者のうち、フランチャイザーと呼ばれる事業者は事業に関連する商標や事業遂行に必要な様々なノウハウを使用する権利を提供する一方、フランチャイジーと呼ばれる事業者はロイヤリティという対価を支払い、フランチャイザーの提供する商標やノウハウを用い、実際に事業を遂行するのである。例えば、セブン-イレブンなどのコンビニエンス・ストア各社は典型的なフランチャイズ組織である。セブン-イレブンのフランチャイザーは、「セブン-イレブン」

というブランドの使用権や、商品の発注システム、経営指導などを、実際に店舗を運営するフランチャイジーに提供している。一方、フランチャイジーはそれらの提供を受ける対価としてロイヤリティを支払い、実際に店舗の経営を行うのである。

フランチャイザーとフランチャイジーの両者の関係は、一見、直営店組織における本社と各店舗の関係と同じように見えるけれども、互いに経営主体として法的にも資本的にも独立した関係にあるという点において、直営店組織で見られる雇用関係とは全く異なるものであるといえる。直営店組織はすべての店舗がその組織の所有物であり、店長などの人材もすべて組織に雇用されている人間である。それゆえ、直営店組織では、原則的に権限を用いてすべての店舗を統制することができる。例えば、人気商品の値引きキャンペーンを行う場合、本社がその意思決定をすれば、権限によって全店舗でそのキャンペーンは一斉に遂行されるのである。

一方、フランチャイズ組織では、各店舗の経営者が独立したフランチャイジーであるがゆえに、フランチャイザーは権限を用いてフランチャイジーを統制するのではなく、原則的にフランチャイジーを説得しなければならない。上述のキャンペーンの例を用いると、フランチャイズ組織の場合、キャンペーンを行うかどうかの意思決定を最終的に行うのはフランチャイジーであって、フランチャイザーではない。したがって、フランチャ



イジーが店舗経営に関して、直営店組織と比較して高い自律性を有しているといえる。

フランチャイザーの立場からすれば、自律性の高いフランチャイジーは、直営店ほど統制しやすき存在ではないけれども、フランチャイジーは自律性が高いがゆえに直営店よりも優れた面も持っている。それは、フランチャイジーは独立事業者であるため、自らの事業遂行や事業の改善に直営店店長よりも積極的に取り組むという点である。フランチャイジーは、独立事業者であるがゆえに自店舗の経営にすべての責任を負っており、その成果はすべて自らの収益となって反映される。一方、直営店店長は、直営店組織の給与所得者であり、店舗の成果は昇給や昇進に影響を及ぼすが、フランチャイジーほど個人の所得に直接的な影響を及ぼしていない。その違いが、事業遂行や事業改善のモチベーションの違いとなって現れてくると考えられているのである。

しかしながら、フランチャイジーの店舗経営に対する意欲は必ずしも常に高いわけではない。フランチャイジーの中には、フランチャイザーとの関係を事業パートナーと考えるのではなく、フランチャイズ・システムの販売者と顧客という関係だと考えている者もいる。この場合、フランチャイジーは、フランチャイズ組織に加盟することは、ある種の金融商品を購入することと同じで、自分自身は事業遂行のための積極的な労働を行わないにもかかわらず、店舗経営がうまくいかないときはフランチャイザーのせいにするのである。また、当初は事業意欲が高かったフランチャイジーが時間経過とともに、その意欲を失っていくプロセスもありうる。したがって、フランチャイザーの立場からすれば、フランチャイズ組織の競争力を維持するためには、事業意欲の高いフランチャイジーを選抜し、それを長期間にわたって維持するための仕組みが必要になってくるのである。しかしながら、フランチャイザーとフランチャイジーは雇用関係にあるわけではないので権限によって統制するわけにはいかないため、様々なインセンティブの仕組みが必要になってくるのである。以上が、直営店組織と比較したフランチャイズ組織の特徴である。次節では、ここまでの議論を踏ま

えて、より具体的に日本のフランチャイズ組織の全体像をデータを用いて俯瞰していきたい。

Ⅲ 日本のフランチャイズ・システムの概要と特徴

日本におけるフランチャイズ組織の嚆矢は、1963年の不二家だと言われている（小嶋 2006）。ここを起点に考えれば、日本のフランチャイズ組織は50年以上にわたる歴史を持っていることになるが、商標や事業のノウハウなどをパッケージとしてフランチャイザーが提供するタイプのフランチャイズ・システムが外食業や小売業、特にコンビニエンス・ストア（以下、CVS）に普及していくのは1970年代以降であるので、本稿では1970年以降の約40年間について議論を進めていく。以下では、まず読者と日本のフランチャイズ組織の概要と特徴を共有するためにデータを読み解いていきたい。

フランチャイズ・システムを利用している組織は、広義のサービス業に相当するが、その業種は非常に多岐にわたる。表1は、日本フランチャイズチェーン協会が1983年以来30年以上にわたって毎年実施している「JFAフランチャイズチェーン統計調査」（以下、フランチャイズ統計調査）の調査対象となっている業種の一覧表である。大きくは、「小売業」と「外食業」と「サービス業」の3つに分類されているが、それらに含まれる業種は非常に多様であり、われわれが普段接している、広義のサービス業の中でフランチャイズ・システムを用いていない業種を探す方が困難かもしれない。本稿では、CVSと、それ以外の小売業、外食業、これら以外の狭義のサービス業の4つに分類して、日本のフランチャイズ組織の特徴を明らかにしていく。議論を先取りすると、われわれがフランチャイズ統計調査から読み取った日本のフランチャイズ組織の特徴は次の4点である。①フランチャイズ組織は、組織数、店舗数、売上高の3点において30年以上にわたって成長し続けていること、②日本のフランチャイズ組織の中ではCVSが著しい成長を遂げてきたこと、③CVSとそれ以外の小売業と外食業では、フランチャイ

表1 フランチャイズ・システムを利用している業種

業種分類	含まれる業種
〈小売業〉	
各種商品総合小売 コンビニエンス・ストア 各種総合小売	スーパーマーケット、ワンプライスショップ（100円ショップ）、業務スーパー、ホームセンター等
宅配販売・通信販売・無店舗販売	宅配販売、移動販売等
飲料品関係小売 各種食料品小売	食料品、酒小売（ディスカウントストア）、米穀店等
家具・家電・家庭用品関係小売	家庭電器販売店、インテリア、家庭雑貨店等
医薬品・書籍・スポーツ用品・中古品等小売	薬局、化粧品、書籍、文具、印章店、リユース、スポーツ用品店、カメラ店、時計店等
〈外食業〉	
ファーストフード その他ファーストフード	サンドイッチ、フライドチキン、ドーナツ、うどん、お好み焼き・たい焼き店等
一般レストラン 焼肉店・その他の一般レストラン店 コーヒーショップ	焼肉店、しゃぶしゃぶ店、韓国料理店、専門レストラン等 喫茶店、カフェ、専門店（紅茶・緑茶等）
〈サービス業〉	
レジャーサービス・ホテル リース・レンタルサービス その他サービス	ホテル、レジャー施設等 CD・DVD・ビデオレンタル、建設機器レンタル、レンタカー、生活用品レンタル等 職業紹介、家事支援サービス、マッサージ、介護サービス、ペット関連サービス、冠婚葬祭業、保育所、運送業、情報サービス等

出所：2015年度JFAフランチャイズチェーン統計調査、p.4より筆者作成。

ズ組織は、当初既存店舗の売上高が増加することによって成長を遂げているが、ある時期からその増加が止まり、店舗増設によって成長していくように変化していること、④サービス業では、各店舗の売上高にさほど大きな変化はなく、店舗数の増減によって成長プロセスが変化していることである。

1 フランチャイズ組織の継続的な成長

フランチャイズ統計調査によれば、日本のフランチャイズ組織全体は1983年から2015年までの間で、組織数は512から1321へ、店舗数は67,518から259,124へ、売上高（百万円）は4,221,503から28,726,240へとそれぞれ成長し続けている¹⁾。フランチャイズ組織全体で見れば、30年以上にわたる景気変動や経済環境の変化にほとんど影響を受けずに順調に成長してきたように見える。

組織数の約2.6倍の伸びに対し、店舗数は約3.8倍、売上高は6.8倍となっており、少なくとも一部のフランチャイズ組織が大規模化してきたことを示唆している。

2 CVSの著しい成長と大手への集約

大規模化したフランチャイズ組織の代表例が、CVSである。CVSは1983年から2014年の間に組織数は19から26と1.4倍程度に増加しただけであるが、店舗数は6,308から55,774へ約8.8倍に、売上高（百万円）は750,960から12,060,451へ約16倍へと大幅に増加しているのである。さらに、セブン-イレブンとファミリーマート、ローソン、サークルKサンクスの業界大手4社の2014年3月末時点における店舗数の合計は44,369店であり、この4社のCVSにおける店舗シェアは約80%であった。同様に4社の売上高（百万円）の

合計は10,034,196であり、CVS全体の83%を占めているのである。CVSのような大手企業数社への集約は、フランチャイズ組織全体の中でも、小売業のフランチャイズ組織の中でも非常に特殊なので、上述のようにCVSとCVSを除く小売業を分けて4つに分類しているのである。

CVSの成長は、日本のフランチャイズ組織の顕著な特徴であるが、それ以外の業種はこの30年間でどのように変化してきたのかをCVSの成長と比較しながら見ていこう。

3 CVSとCVS以外の小売業、外食業、サービス業の成長プロセス

後掲図2から図5は、それぞれCVS、CVS以外の小売業、外食業、サービス業のそれぞれについて、約30年間の間にどのように成長してきたのかを表現したものである。フランチャイズ組織は、一般的に2つの方法で成長することが可能である。一つは新規出店による店舗数の増加であり、もう一つは既存店舗の売上高の向上である。図2から図5は、前者の成長を表現した「1組織当たりの店舗数」を横軸に、後者の成長を表現した「1組織当たりの売上高」を縦軸にプロットし、1983年から順番に2014年まで線で結ぶことによって、各業種のフランチャイズ組織がどのようなプロセスで成長してきたのかを表しているのである。フランチャイズ組織にとっての理想的な成長パターンは、新規出店により店舗数を増加しつつ、既存店舗の売上高も増加させる右上方向への移動である。逆に左下方向への移動は、店舗数も既存店売上高も減少している点でフランチャイズ組織にとっては最も望ましくないものである。真上方向への移動は、店舗数のみ増加し、既存店舗の売上高は向上しない成長なので、フランチャイザーはロイヤリティが増加するため成長できるが、各フランチャイザーにとっては売上高が増加しないので望ましくない。逆に、右方向への成長は、フランチャイザーにとっては望ましいが、フランチャイザーにとっては新規出店ほどの成長が見込めないのもそれほど望ましくはないのである。

この分析では大まかな各業種の成長の傾向が違うことを示すことが目的であり、厳密な分析には

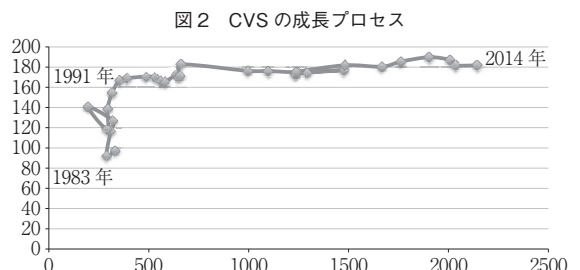
程遠いことには注意が必要である。そもそもフランチャイズ組織に関しては信頼できる統計データが限られているという制約がある上に、最も信頼性が高いフランチャイズ統計調査からも非常に大まかなデータしか用いることができない。1組織当たりの店舗数も、1店舗当たりの売上高も、店舗数と売上高のデータを各業種の組織数と店舗数で割ったにすぎない。したがって、フランチャイズ組織の規模のばらつきや、業種による違いなどは全く織り込めていないのである。

(1) CVS

図2はCVSの成長を表現している。図2によれば、1983年から1991年ごろまでは、CVSはほぼ真上方向に移動しており、主に既存店の売上高を増加させることによって成長を遂げていることが読み取れる。この期間において、1店舗当たりの売上高は、約2倍に増加している。この時期は組織数が19から55まで増加していることを勘案すると、小規模企業の新規参入が相次いでいる中で、セブン-イレブンを中心とする大手企業が店舗数を増加させながら、既存店の売上高も向上させていったと考えられる。その後、CVSのフランチャイズ組織の集約が進み、組織数は26に減少し、一つ一つの組織の店舗数が増加していった一方、既存店の売上高の増加による成長は鈍化していったと考えられる。繰り返しになるが、これはマクロな集計から長期にわたる大まかな業種の傾向を読み取っているにすぎず、背後の個別企業が実際にどのように成長していったかという詳細までは分からない点は留意してほしい。

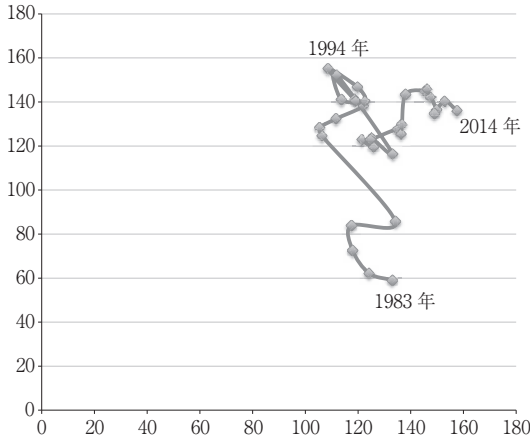
(2) CVS以外の小売業

図3はCVS以外の小売業の成長を表している。図3によれば、CVS以外の小売業も上方向に伸



出所：JFA「フランチャイズチェーン統計調査」各年版より筆者作成。
注：縦軸は売上高（単位：百万円）、横軸は店舗数（単位：店）。

図3 CVS以外の小売業の成長プロセス



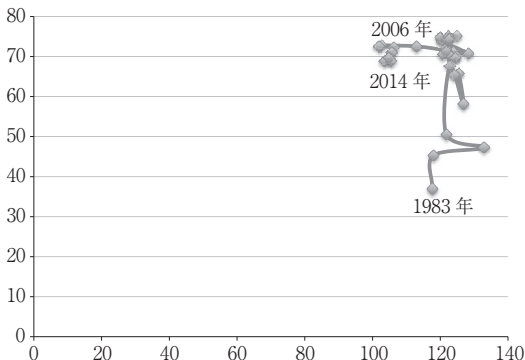
出所：JFA「フランチャイズチェーン統計調査」各年版より筆者作成。
注：図2に同じ。

びており、1994年ごろまでは既存店の売上高の向上によって成長している。ただし、その成長が、同一業種の店舗の生産性が向上したものなのか、店舗規模が大きくなったものなのか、より効率の良い業種やより店舗規模の大きい業種が台頭してきたからなのかはデータから読み取ることにはできない。しかしながら、1990年代半ば以降は、売上高（百万円）160から徐々に減少し、フランチャイズ組織の店舗数が増加する。

(3) 外食業

図4は外食業の成長を表している。図4によれば、外食業も1983年から数年間は1店舗当たりの売上高が2倍近くまで向上するプロセスを経て、売上高も店舗数もあまり変化しなくなったのちに2006年以降やや左方向に移動している。外食業の成長の停滞から店舗数の減少という動き

図4 外食業の成長プロセス



出所：JFA「フランチャイズチェーン統計調査」各年版より筆者作成。
注：図2に同じ。

は、マクドナルドやモスバーガーといった1000店舗を超えるフランチャイズ組織が2000年前後以降に成長が鈍化したためスクラップ・アンド・ビルドを進めた一方、スターバックスやサイゼリヤのような直営店のみ組織が成長を遂げていった状況と合致している。

4 サービス業の成長プロセス

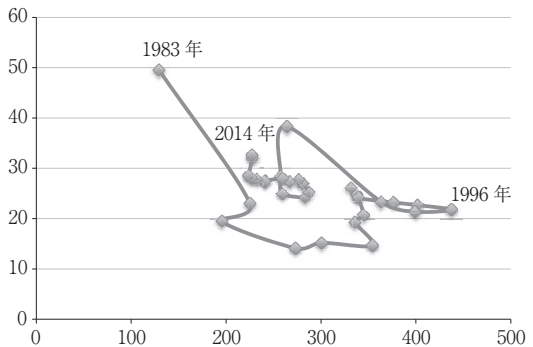
ここまで議論してきた3業種は基本的に既存店舗の売上高の増加がある期間続いたのちに、その成長が止まりその後店舗数に変化が現れる点では共通していた。しかしながら、サービス業は基本的に既存店舗の売上高はほとんど増加せず、店舗の増減のみによって成長プロセスが規定されている点で他の3業種とは異なっている。

(4) サービス業

図5はサービス業の成長を表している。図5によれば、上述の3つとは異なり、1996年まで1店舗当たり売上高は20前後のまま、ほぼ右方向に移動している。すなわち、サービス業の成長は、既存店売上高の向上によるものではなく、店舗数の増加によるものである可能性が高いと考えられる。その後は、売上高が20から30前後に増加する一方、店舗数は450前後から200程度まで減少するという左上方向へ移動していった。

サービス業の全体的な傾向は、1店舗当たりの売上高が小さいことである。ほとんどの時期の売上高が20～30の間で推移している。CVSなどのように仕入れ原価が必要ないとはいえ、家賃や光熱費等の固定費を支払えば、従業員を雇うこと

図5 サービス業の成長プロセス



出所：JFA「フランチャイズチェーン統計調査」各年版より筆者作成。
注：図2に同じ。

すら難しいくらいの規模である。

5 小 括

日本のフランチャイズ組織は、全体を集計すると30年以上にわたって順調に成長を続けているように見える。しかしながら、それは、様々なフランチャイズ組織が新規参入と撤退をしながらも、総数として増加し続けてきたからにすぎない。フランチャイズ組織を上記の4つの業種に分類して、成長プロセスを観察して見ると、各業種それぞれ固有のプロセスはあるものの、1990年代から2000年代にかけて成長メカニズムが転換していることを読み取ることができた。特に、サービス業以外の3つの業種では、当初フランチャイズ組織の成長を牽引していた既存店売上高の成長が鈍化したのちに店舗数に変化が現れているという点で共通している。日本のフランチャイズ組織において雇用と労働を考えるためには、まずこの変化が多くフランチャイズ組織で生じることを理解しておく必要がある。つまり、既存店舗の売上高が向上している間は、フランチャイザーとフランチャイジーは契約通りの分業をしていれば、互いに恩恵を享受できるため問題は生じないが、既存店の売上高がある一定以上に伸びない状況ではフランチャイジーの不満が高まり、フランチャイザーとフランチャイジーの間で新たな調整が必要となるのである。

IV 日本のフランチャイズ組織の雇用と労働を理解するための論理

前節までは、フランチャイズ統計調査のデータを分析することによって、日本のフランチャイズ組織の特徴を概観してきた。しかしながら、フランチャイズ組織の雇用と労働の論点については、上述のデータ分析からだけでは何も見つけ出すことはできない。その論点を見出すためには、データが示している成長プロセスの背後でフランチャイザーやフランチャイジーの考えや行為がどのように変化していったのかを理解するための理論が補助線として必要となる。その基本論理とは次の3つである。①フランチャイズ組織はフランチャ

イズ店と直営店の混成形態であり、その比率を常に変化させているということ、②フランチャイジーの多くは複数店舗を所有するようになってきているということ、③フランチャイジーが加齢してきているということである。

1 フランチャイズと直営店の混成形態 (plural form)

一つ目は、フランチャイズ組織のほとんどは、フランチャイズ店と直営店の混成形態 (plural form) であるということである。ほぼすべてのフランチャイズ組織は、多かれ少なかれ直営店を持ち、時に直営店をフランチャイジーに販売する場合もあれば、フランチャイズ店を買い上げて直営店にする場合もある。この混成形態では、フランチャイザーの社員がフランチャイジーになったり、フランチャイジーがフランチャイザーの社員として兼務したり、入社したりすることも頻繁に起こる。上述のフランチャイズ統計調査の対象となっているフランチャイズ組織もほとんどが混成形態であるが、統計では調査されていない。

混成形態という特徴が重要なのは、フランチャイズ組織の経営戦略と深く結びついているからである。フランチャイザーはこの両者の相互作用を促したり、比率を変更したりすることによって戦略的な意図を実現している。代表的な考え方は、次の3つである。(1)見本例としての直営店、(2)フランチャイズ店の買収に伴う直営店への転換、(3)モニタリング・コスト削減のための直営店のフランチャイズ店への転換である。

Bradach (1997) は、混成形態はフランチャイズ店と直営店が相互参照することによって互いに店舗の成果を高め合うという効果があると主張している。直営店は各フランチャイズ店の優れたノウハウを収集し、それをプログラム化した上ですべてのフランチャイズ店に還元するのである。この場合の直営店の実験店や見本例という位置付けであり、全店舗に占める直営店の割合は低くてもよい。

しかしながら、直営店は必ずしも、フランチャイズ店の見本として使われるだけではない。フランチャイザーにとって直営店は社内部門であるが

ゆえに統制がしやすいため、経営資源に余裕がある場合はなるべくフランチャイズ店を直営店に移行していきたいはずだと考えられている (Caves and Murphy 1976; Norton 1988; Oxenfeldt and Kelly 1969)。これは直営回帰理論と呼ばれている。

この理論によれば、フランチャイズ店を直営店に移行する理由は次の通りである。設立当初のフランチャイザーはヒト・モノ・カネすべての経営資源が不足した状態であるのが一般的であり、自らの経営資源を用いて多店舗化して組織を拡大することが難しい。その不足している経営資源をフランチャイジーに提供してもらうことによって外部から補うことで、フランチャイザーは自らのチェーン組織を急速に成長させることができるようになるのである。しかしながら、独立事業者であるフランチャイジーはフランチャイザーから見れば統制が難しい厄介な存在である。フランチャイジーが多店舗化し交渉力を高めれば、フランチャイザーの戦略を徹底させることが困難になるかもしれないし、場合によってはブランドの統一性を脅かす存在になるかもしれない。そのため、フランチャイザーは急成長によって獲得した経営資源を利用し、フランチャイジーからフランチャイズ権を買い戻し、直営化する誘因を持つのである。実際に、1970年代のアメリカでは、ペイバックと言われるフランチャイズ権の買い戻しが、マクドナルドなどによって盛んに行われていたと言われている (Love 1995)。

この直営回帰理論に対し、全く反対の考え方もある。つまり、直営店からなるべくフランチャイズ店にシフトしていこうという考え方である。この考え方は、エージェンシー・コスト理論と呼ばれている (Brickly and Dark 1987)。

エージェンシー・コスト理論の基本論理は次のようなものであった。このモデルでは、直営店の店長は会社従業員として賃金が保証されているため、常に仕事を怠ける (shirking) 誘因を持つと考える。これを防ぐ手段は、2通りある。一つは、監視 (monitoring) することである。しかしながら、この手段は直営店が増加したり、遠隔地に展開したりした場合、非常にコストが高くなる (Lafontaine 1992)。そこで、もう一つの手段とし

て考えられたのが、残余請求権 (residual claim right) を与えることであった。残余請求権とは、所得から経費を引いた残余を獲得することができる権利のことである。店長にこの残余請求権を与えることによって、店長は店舗の業績を向上させればさせるほど自らの残余を増やすことができるので、直営店のように怠ける誘因を持たない。この残余請求権を与えられた店長こそが、フランチャイジーなのである。したがって、エージェンシー・コスト理論では、フランチャイザーのモニタリングが、各店舗に十分に行き届かなくなるほどフランチャイズ組織の規模が大きくなるにつれて、直営店からフランチャイズ店へと移行していくべきであると考えているのである。

これらの理論に基づくと、日本のフランチャイズの成長プロセスの背後では、フランチャイジーはフランチャイズ店と直営店の比率を戦略的に変更していると考えられるのである。その際に雇用関係にあった直営店の店長からより積極的な労働意欲を引き出すためにフランチャイジーになってもらうといったことや、統制しにくいフランチャイジーからフランチャイズ権を買い取り、雇用関係によって統制が利く直営店に変更することなどが行われているのである。

2 フランチャイジーの複数店舗所有

二つ目は、フランチャイジーが複数店舗を所有・経営するようになっていったという変化である。フランチャイジーの複数店舗所有は、前節のフランチャイズ組織の成長プロセスと密接に関係している。フランチャイズ組織が全体として成長すると同じように、各フランチャイジーも成長する。フランチャイズ組織が当初成長するのは既存店の売り上げの増加によってであるため、企業ではなく個人として加盟しているフランチャイジーは、経営者兼店長として一店舗の経営に集中する。時が経つにつれ既存店の売上高の成長は鈍化していくため、フランチャイジーはさらなる自社の成長を目指し複数店舗を所有するようになっていくのである。

フランチャイザーの立場からすると、店舗の増設権をフランチャイジーに認めるかどうかはフラ

ンチャイジーを統制するための重要な手段である (Bradach 1997)。フランチャイジーは基本的にフランチャイザーから独立した事業者なので、フランチャイザーにとって統制が難しかったり、説得に苦労したりすることもある。そのような状況において店舗の増設権を交渉に用いるのである。

しかしながら、フランチャイジーの中には他の業種の別のフランチャイザーのフランチャイジーになることによって複数店舗を所有する者も現れている。フランチャイズ契約では競合他社のフランチャイジーになることを禁じることができるが、それ以外の業種のフランチャイジーになることまでは禁じることはできない。このように様々な業種のフランチャイジーを兼業する事業者は、メガ・フランチャイジーと呼ばれ、時にはフランチャイザーに対して大きな交渉力を持つようになるのである。

3 フランチャイジーの加齢

三つ目の変化は、フランチャイジーの加齢による変化である。例えば、1980年代に40歳でフランチャイジーになった場合、30年後の2010年には70歳近くになっていることになる。フランチャイジーは独立事業者であるので、基本的には定年退職に相当するものはない。一概には言えないけれども、フランチャイジーが経営者兼店長を務めるのは、加齢とともに難しくなってくる。フランチャイザーにとっては、フランチャイジーの労働意欲の高さが重要なので、加齢とともに意欲が低下してきているのであればなんらかの対策をとらなければならない。最も典型的な方法は、事業や労働に対する意欲を失ったフランチャイジーのフランチャイズ権を買い戻すという方法である。これによって、一般企業の退職金に相当するものをフランチャイジーは獲得することができる。

もちろん、複数店舗を所有する経営者として店長を雇用するということが可能であるが、その場合は結局フランチャイジーが雇用している店長が店舗を経営するのでフランチャイザーにとっては統制が利きにくい上に、自社の直営店店長以上の労働意欲を期待することもできないためあまり望ましくない状況になる。

V 日本のフランチャイズ組織の雇用・労働に関わる主要な論点

前節では、成長プロセスの背後に生じていると考えられる3つの変化について説明してきた。以下では、その変化を踏まえた上で、日本のフランチャイズ組織における雇用や労働に関する論点を4つの業種別に整理していこう。

(1) CVS

CVSの雇用と労働の論点は、フランチャイジーの多くが個店もしくは少数の店舗の経営者兼店長であるがゆえに、直営店店長に比べて、労働条件が厳しくなる傾向があるということである。CVSのフランチャイズ組織では、夫婦で1店舗を経営し、夫婦のいずれかが店長となる2店舗までは増設可能というのが原則である。例えば、CVS最大手のセブン-イレブン・ジャパンでは、全フランチャイジーの79.7%が夫婦を事業のパートナーとしており、78.1%が1店舗を経営している²⁾。CVSでは、事業意欲が高いフランチャイジーが店長も兼任することによって、直営店の店長よりも高い成果が得られる可能性が高いのである。

労働条件が直営店店長より厳しいのは、フランチャイジーが残余請求権を持っていることを考えれば当然のことではある。しかしながら、他の業種であれば多店舗展開が容易で、法人化して社員を雇用できれば店長としての労働は減らすことができるが、CVSのフランチャイジーではそれが難しいのである。さらに、CVSではフランチャイジーが、自店舗の従業員の雇用を確保することも難しい。1店舗しか経営していないフランチャイジーでは、自社の従業員を正社員として雇用することは難しく、アルバイトやパートタイマーでの雇用となる。CVSのブランドは利用できるが、店舗の従業員の雇用や教育は基本的にフランチャイジーの責任で行わなければならない。従業員の定着が良くなければ、従業員の教育負担も、フランチャイジーの労働に追加されることになる。

フランチャイジーが少数の店舗を経営するという方法は、フランチャイジーの労働という点では厳しいけれども、フランチャイザーの立場に立つ

と事業意欲の高い店長が現場で働いてくれるのは大きなメリットである。したがって、CVSのフランチャイザーはなるべくこの状況を維持したいと考えていると思われる。ただし、長期的には、フランチャイジーの加齢に対する対策をしなければフランチャイジーの事業意欲を維持することが難しくなっていくだろう。

(2) CVS 以外の小売業

CVS 以外の小売業は、様々な業種が含まれるが、CVS ほど洗練されたシステムやノウハウを持っているフランチャイズ組織は少ない。少なくとも、CVS に比べれば、フランチャイザーが提供するシステムやノウハウのばらつきは、フランチャイズ組織の間で大きいと考えられる。ゆえに、フランチャイザーの提供するシステムやノウハウの質と量とフランチャイジーが提供する事業遂行のための経営資源の質と量が、互いが納得する「等価交換」になっていない状況が生じ、その結果として雇用や労働に関する問題が生じる。フランチャイザーが提供しているシステムやノウハウが貧弱な場合は、フランチャイジーは過度な労働を強いられることになるだろうし、フランチャイジー側の能力不足をフランチャイザーのせいに行っている場合はフランチャイズ組織全体が衰退に陥ってしまうだろう。

フランチャイザーとフランチャイジーが互いに提供し合っているものが「等価交換」になっているかどうかを測るためにも、見本例としての直営店の存在が重要である。なぜならば、直営店の業績が、フランチャイザーのシステムの問題なのか、フランチャイジーの能力不足の問題なのかを判断するための基準となるからである。

(3) 外食業

外食業における雇用と労働に関する論点は、フランチャイジー候補者の確保と育成であろう。もちろん、フランチャイジー候補者を確保したり、育成したりすることは、どの業種であろうと共通の課題であるが、外食業はとりわけ重要である。なぜなら他業種と比較して、厨房設備など初期投資の額が大きい上に、店舗経営のオペレーションも複雑なため、適性のあるフランチャイジーの候補者が少ないと考えられるからである。したがっ

て、外食業の中には、直営店の店長にフランチャイズ権を販売するという方法でフランチャイジーを確保するという工夫をしている企業もある。直営店の店長を経験させたのちにフランチャイジーとして暖簾分けをするという方法は、カレーハウス CoCo 壺番屋のブルーム・システムが有名である³⁾。フランチャイジー希望者は、社員として入社した後、独立のための9つの等級を順番に登っていき、3等級以上になると独立の資格を得る。入社当初は自己資金がなくてもよく、最短2年でフランチャイジーとして独立することができる。このような工夫によって、フランチャイジーの確保と同時に、フランチャイザーにとって統制しやすいフランチャイジーを育成できるのである。

(4) サービス業

サービス業のフランチャイズ組織には、他の3つの業種とは異なる固有の論点がある。それは、優秀なサービス提供者をフランチャイズ組織内に保持し続けるための施策が必要ということである。サービス業の中でもとりわけマッサージやヘアカットのような顧客に物理的な接触が必要となるサービスでは、サービス提供者が自らの顧客を連れてフランチャイズ組織から独立してしまうという問題がある。この問題は、この種のサービスの顧客はフランチャイズ組織のブランドよりも、サービス提供者のスキルや人柄などを重視して購買の意思決定を行うことに起因している (Love lock et al. 1997)。例えば、CVSの顧客は通常、利用店舗をそのブランドや立地の利便性などで選択し、店長や店員のスキルでは選択しない。さらにCVSのフランチャイザーは様々なノウハウを有しているため、店長や店員はCVSを離脱して独立することはない。外食業の顧客は多少、店長や店員のスキルや人柄で店舗を選択する場合もあるが、フランチャイザーが食材の配送システムやメニューの開発力などのノウハウを保持しているが故に、いくら店長が顧客に支持されようと独立されるリスクは低い。しかしながら、サービス業は、多くの顧客が支持しているサービス提供者の独立を妨げるようなノウハウをフランチャイザーが押さえることは難しい。サービス業において独立させない工夫は、せいぜいサービス提供者

を指名制にせず、ランダムに顧客に割り当てることぐらいであるが、それはサービス提供者側のスキルやサービスを向上するインセンティブを低下させてしまうので、かえって優秀なサービス提供者を保持するのが難しくなってしまう。このように優秀なサービス提供者を独立させないようにするのは難しいので、フランチャイジーとしてフランチャイズ組織内には留まりつつ、事業者としては独立させるということを行っているフランチャイズ組織がある。これはCoCo 壺番屋で説明した暖簾分けのようなフランチャイズと同じものであるが、優秀な人材の流出を防ぐことが目的という点で外食業とは少し意味合いが異なっている。実際にはサービス業の場合は、優秀なサービス提供者は独立して自分の店舗は持ちたいものの、店舗経営をしたいわけではなかったりするため、フランチャイジーとして店舗の経営面をサポートすると互いにとって良好な関係を築くことができるのである。

VI 結 論

本稿では、日本のフランチャイズ組織の30年にわたる成長プロセスとその背後で起こってきたフランチャイズ組織の変化を概観した上で、4つの業種別に雇用と労働に関する論点を整理してきた。その論点を要約すると以下ようになる。

- (1) CVS：個店経営者のフランチャイジーの労働とキャリア
- (2) CVS以外の小売店：フランチャイジーとフランチャイジーの相互補完のバランス
- (3) 外食業：フランチャイジー候補者の確保と育成
- (4) サービス業：優秀なサービス提供者のフランチャイズ組織内への保持

実際には、これらの論点は各業種固有なわけではなく、どの業種でも多かれ少なかれ見られる課題であり、特定の業種において顕著な課題であると言っているにすぎないことには注意が必要だろう。

最後に、本稿の限界について触れておこう。本稿は、利用可能なデータを用いた分析と先行研究の論理を組み合わせて論理を展開してきたが、デー

タそのものが非常にマクロなものであったため、推論がやや飛躍しているように見えたかもしれない。実際にはその点は私自身の個別のフランチャイズ組織の研究に基づいた推論を行っているのだが、紙幅の都合上、十分なエビデンスを提示できていないことがこの論文の限界である。個別事例のエビデンスは、稿を改めて提示していきたい。

- 1) 売上高は、30年以上にわたる物価水準を調整するために、1995年を100とするGDPデフレーターで調整した金額となっている。これ以降の売上高の金額は全て同様にGDPデフレーターで実質化してある。
- 2) 「数字で見るセブンオーナー」株式会社セブン-イレブン・ジャパン ホームページ URL: <http://www.sej.co.jp/owner/work/suuji/> (2016年10月31日閲覧)。
- 3) 「壺番屋の独立支援——失敗しない独立 プルーフシステム」株式会社壺番屋 ホームページ URL: <https://www.ichibanya.co.jp/comp/bs/> (2016年10月31日閲覧)。

参考文献

- 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』67号, pp.133-149.
- 日本フランチャイズチェーン協会『JFAフランチャイズチェーン統計調査』1984年度-2014年度.
- Bradach, Jeffrey L. (1997) "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains," *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, No.2, pp.276-303.
- Brickley, James A., and Frederick H. Dark (1987) "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising," *Journal of Financial Economics*, No.18, pp.401-420.
- Caves, Richard E., and William F. Murphy (1976) "Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets," *Southern Economic Journal*, No.42, pp.572-586.
- Lafontaine, Francine (1992) "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results," *Rand Journal of Economics*, No.23, pp.263-283.
- Love, John F. (1995) *McDonald's: Behind The Arches*, New York: Bantam (徳岡孝夫訳「マクドナルド：わが豊穡の人材」ダイヤモンド社, 1987).
- Lovelock, Christopher, and Lauren Wright (1999) *Principles of Service Marketing and Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. (小宮路雅博監訳「サービス・マーケティング原理」白桃書房, 2002年).
- Norton, Seth W. (1988) "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form," *Journal of Business*, Vol.61, No.2, pp.197-218.
- Oxenfeldt, Alfred R. and Anthony O. Kelly (1969) "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly Owned Chains?" *Journal of Retailing*, No.44, pp.69-83.

いぬかい・ともり 中央大学専門職大学院戦略経営研究科准教授。主な著作に「フランチャイジーのプロフィール分析——フランチャイジーからの視点を含むフランチャイズ組織論の構築に向けて」(2008年)香川大学経済論叢, 81(1), pp.91-106。経営戦略論, 経営組織論専攻。