

Development Trend and Business Models of International Franchise Operations
- Japanese Enterprises dealing with International Franchise (the trend and the feature of the business models) - kimiharu nishino

国際フランチャイズ運営の開発動向とビジネスモデル

- 日本企業の国際フランチャイズへの対応(そのトレンドとビジネスモデルの特徴) -

西野 公晴

1. 招待のお礼と自己紹介

このたびは第2回マカオ・フランチャイズ・エキスポ(MFE)の開催、大変おめでとうございます。第1回を上回る規模で開催され、今のマカオの発展を象徴しているようで、大変喜ばしく思います。

また、私をこのフォーラムに招待していただきありがとうございます。今年の3月、東京のFCショーでマカオ貿易投資促進局(IPIM)の方(Tylor Ian)と初めてお会いしたことがきっかけで、今日ここに立っていることを感慨深く思います。心から感謝いたします。

私は日本の経済産業大臣に登録された国家資格である「中小企業診断士」で、中小企業の経営支援を行う者として国から認定されたコンサルタントです。全国に約19,000人の登録者がいます。その中には様々な分野の専門家がいますが、そのうちフランチャイズビジネスの支援を専門にしている診断士は大変少なく、100人ほどしかいないと思います。私はそのうちの50人で組織する研究集団「フランチャイズ研究会」の会長をしています。また、私は日本フランチャイズチェーン協会(JFA)の研究会員でもあり、協会での様々な活動も行っています。

さて、今日はこれから「国際フランチャイズ運営の開発動向とビジネスモデル」というテーマでスピーチするわけですが、私は日本人としての立場から、「日本企業の国際フランチャイズへの対応(そのトレンドとビジネスモデルの特徴)」に絞って話を進めます。

なお、あらかじめお断りしておきますが、本スピーチはフランチャイズ研究会の会長としての私の見解を述べるものであり、JFA等の公式見解ではないことをご理解ください。また、日本におけるこの分野の学術研究については、関西学院大学教授の川端基夫博士より『日本企業の国際フランチャイジング』(新評論)が2月に出版されていますので、詳しくは同書を参照してください。

2. 日本企業の国際フランチャイズへの対応と特徴

日本の国際フランチャイジングの実態を調査した資料には、JFAが2009年11月にまとめたものがあります。協会の正会員・準会員122社を対象に行ったアンケート調査で、回答率が80%、98社からの回答を得ました。

これによれば、海外への進出本部を見ますと、外食業が28社、小売業が8社、そのうち4社がコンビニエンスストア、サービス業が7社、外食・サービス兼業が1社となっていて、外食本部が多いのが特徴です。全体の122社のうち36.1%が海外展開していることとなります。

ただし、日本には2008年でフランチャイズ企業のチェーン数は1,231社ありますので、全体で見ると、日本の国際化の進展度は低いと言わざるをえません。日本の本部の中で海外店舗比率が50%を超えているのはファミリーマートと味千ラーメンの2社のみですので、日本の国際フランチャイズの実態は、アメリカと比較すると大きな差があると言えま

す。

日本の海外展開先は 18 の国と地域に及んでいますが、それはアジア地域に偏っています。特に近年では、中国をはじめとする新興市場で拡大しつつあります。この背景には、フランチャイズにはたとえ少ない手持ち資金でノウハウがなくても独立経営者になれるという手軽さがあると考えてよいでしょう。その点では、フランチャイズ・システムは経済の発展途上期にマッチしたビジネス手法であると指摘することができます。

JFA 会員社に限らず、香港や中国本土に進出している主な日本の本部をリストアップしてみると、外食業では、味千ラーメン、吉野家、モスバーガー、ヤマザキベーカリー、ピザアードパパ、8 番らーめん、元気寿司、サイゼリア、ペッパーランチ、和民、麻布茶房、イタリアントマト、フレッシュネスバーガー、築地銀だこなどがあります。コンビニエンスストアでは、ファミリーマートを筆頭に、ローソン、セブンイレブンと続きます。その他の小売業およびサービス業では、ワールド、オンワード、ユニクロ、ミズノ、デサント、ダイソー、パリ三城、アシックス、良品計画、オートバックス、イエローハット、公文、白洋舎、QB ハウスなどがあります。皆様、これらの本部をご存知でしょうか。

代表的な本部に関して、もう少し詳しく見てみましょう。

味千ラーメンは、アジアの 8 カ国、アメリカ、カナダに進出していますが、圧倒的に香港を含む中国が多く、全体の 9 割近い 367 店が集中しています。香港に合弁会社を設立し、そこからサブ・フランチャイジングの形で中国全土に展開する方式を取っています。

ファミリーマートは、日本型コンビニエンスストアの国際フランチャイジングを早くから展開してきた企業で、その海外店舗数は 2009 年 8 月に国内店舗数を上回っていて、同社は日本の国際フランチャイジングにおけるトップの地位にあるといえます。日本のコンビニエンスストアによる海外進出は、ストレート・フランチャイジングが 11 社中 2 社、合弁による進出が 8 社、子会社による進出が 1 社で、直接投資による進出がほとんどを占めています。

専門店・サービス業の国際フランチャイジングは、店舗数では学習塾の**公文**が群をぬいていて、展開は 48 カ国、7,800 教室に及び、生徒数は国内が 147 万人に対して海外は 275 万人に達しています。進出形態はストレート・フランチャイズ方式が多くなっています。

スポーツ用品では**ミズノ**が中国市場だけで 644 店を展開しており、そのうち 440 店がサブ・フランチャイジングによる展開になっています。

以上を含めて、日本の国際フランチャイズを歴史的に振り返ると、その特徴は次の 6 点にまとめられます。

- ① ファッション産業をはじめとする多くの専門店が、1970 年代から商標を貸与し、商品を提供する製品・商標型の国際フランチャイジングがかなり発展した。
- ② どの業種も 2000 年以降に一気に進出件数が増大した。
- ③ 外食、コンビニエンスストア、ファッション専門店はアジア中心であるが、その他の専門店・サービス業は欧州や中東などに広範囲に展開している。
- ④ 進出形態は、ストレート・フランチャイジングは比較的少なく、子会社や合弁で進出し、それらを相手先としてフランチャイズ契約を結ぶケースが多い。
- ⑤ 現地でサブ・フランチャイジングを行う企業が少なく、直営店が主流である。
- ⑥ 進出形態の選択やサブ・フランチャイジングには、ノウハウ依存度にかかわる主体特性が影響を及ぼした。

3. 国際フランチャイズ発展のポイント

近年、日本においては、少子高齢化や人口の減少により、フランチャイズマーケットもその影響で伸びが止まりつつあります。そうした背景から国際フランチャイズ展開に活路を見出そうとする企業も増えつつあります。

フランチャイズ本部が海外展開する際、一番問題となるのが現地企業や加盟店をいかに統治・コントロールするか、という「ガバナンス」の問題です。ビジネスモデルが商品・市場依存型か、ノウハウ・インフラ依存型かといった特性に応じた展開の仕組みを組むことはもちろん大切ですが、その大前提として、フランチャイズビジネスの本質は「説明ビジネス」(Explanation business)である、ということを理解しなければなりません。

これは私の持論、私の表現ですが、私は日本国内でフランチャイズ本部の立ち上げ支援を行う際に、フランチャイズの本質は説明ビジネスである、ということをごコンサルタントとして繰り返し企業に指導しています。すなわち、相手に説明できないものは決してフランチャイズ化はできないし、事業をフランチャイズ化したいのなら、必ずどんなことも説明できるようにすること、がカギになるということです。直営展開のように、いわば“あうんの呼吸”で済むほど、フランチャイズ展開は簡単なものではありません。このことを徹底しなかったがために、フランチャイズビジネスの現場では様々なトラブルが発生しています。

残念ながら、日本国内においても、フランチャイズビジネスにおける本部と加盟店とのトラブルは増加しています。私はJFAの専門相談員としてそのトラブル解決に携わる中で、その原因が説明不足にあたり、虚偽の説明にあたり、そもそもきちんと説明のできないようなビジネスモデルであったりする場合はほとんどである、ということをご数多く経験しています。いわば最初のボタンの掛け違いが、後に大きなトラブルに発展しています。

日本国内においてもこのような状況ですから、ましてや国際フランチャイズの場合、相手国の人材、文化や社会制度、法規制など様々な環境が大きく異なるので、特にこの「説明」ということに十分すぎるくらいに気を配らなければなりません。それは、リスク情報も含めて相手が嫌になるくらい説明する、説明を尽くす、ということです。

これがフランチャイズの本質であることをご理解いただけましたでしょうか。

マカオは全世界から多くの観光客、人々を受け入れています。マカオのように閉鎖された地域ではない、いわば世界に向けて開放された地域はフランチャイズビジネスのゲートウェイとしてふさわしい地域であると思います。マカオが国際フランチャイズ、すなわち「国際説明ビジネス(International Explanation business)」の模範地域になることを期待して、私のスピーチを終わります。ありがとうございました。