

# 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

## 國際特許經營的開發動向和商業模式

——日本企業國際特許經營策略(其趨勢與商業模式的特徵) ——

西野 公晴

### 1. 致謝與自我介紹

熱烈祝賀第二屆澳門特許經營洽談會（MFE）的召開。此次規模超過上一屆，象徵了現在澳門的發展，可喜可賀。

謝謝洽談會邀請我參加。今年3月在東京召開的特許經營展覽會上，我曾與澳門貿易投資促進局（IPIM）的Tylor Ian初次會面。機緣巧合，今天能站在此處，實在是感慨萬千，衷心感謝。

我擁有日本經濟產業大臣註冊的國家資格 —— “中小企業診斷師”，是通過國家認證的、為中小企業的經營提供支持的顧問。日本全國約有19,000人註冊。其中雖有眾多領域的專家，但是以支持特許經營商業為專業的診斷師非常少，估計不過100人左右。我組織了其中的50人，成立了“特許經營研究會”，並擔任該研究會的會長。此外，我還是日本特許經營產業協會（JFA）的研究會員，也以該協會為平台開展各種活動。

下面，我將進行以“國際特許經營的開發動向和商業模式”為主題的演講。我將從日本人的角度出發，談一談“日本企業國際特許經營策略（其趨勢與商業模式的特徵）”的話題。

事先聲明一下，我的演講只是我作為特許經營研究會會長的個人見解，並不代表JFA等的官方意見，請大家多多理解。此外，關於日本在這個領域的學術研究，大家可以參考2月份出版、關西學院大學教授川端基夫博士所著的《日本企業的國際特許經營》（新評論）。

### 2. 日本企業國際特許經營策略與特徵

對日本國際特許經營的實際情況進行調查後，JFA於2009年11月總結出了一些資料。以協會的正式會員、準會員122家為對象進行的問卷調查中，回答率為80%，即得到了98家的回答。

據此，從有海外業務的公司來看，餐飲業有28家；零售業有8家，其中4家為便利店；服務業有7家；餐飲兼服務的行業有1家。餐飲公司很多是一大特點。所有122家中36.1%正在發展海外業務。

但在日本2008年特許經營企業的連鎖店數量為1,231家，因此從整體來看，不得不說日

本的國際化進展很低。日本公司中海外店面比率超過50%的只有全家（FamilyMart）便利店和味千拉麵2家而已，因此可以說，日本國際特許經營的實際情況與美國相比還有很大差距。

日本開展海外業務的地方雖然遍及18個國家與地區，但是偏重在亞洲地區。特別是近年來，以中國為首的新興市場不斷擴大。在此背景下，的確很容易出現即便只有少量資金，即便沒有秘訣也可以成為獨立經營者的情形。從這一點來看，可以說特許經營體系是正好適合經濟發展中時期的經營手法。

（不限於JFA的會員公司）列出在香港和中國大陸的主要日本公司的話，情況如下：餐飲業中，有味千拉麵、吉野家、摩斯漢堡（MOS BURGER）、山崎麵包、貝爾多爸爸泡芙工房（Beard Papa）、8號拉麵、元氣壽司、薩莉亞（Saizeriya）、胡椒午餐（Pepper lunch）、和民、麻布茶坊、義大利番茄餐廳（Italian Tomato）、鮮堡（Freshness Burger）、築地銀章魚（Tsukiji Gindako）等；便利店中，全家（FamilyMart）首當其衝，羅森（Lawson）、7-11（Seven Eleven）等緊隨其後；其他零售業及服務業中，有WORLD、ONWARD、優衣庫（UNIQLO）、美津濃（MIZUNO）、迪桑特（DESCENTE）、大創（DAISO）、巴黎三城、愛斯克斯（ASICS）、良品計畫、澳德巴克斯（AUTOBACS）、黃帽子（YellowHat）、公文、白洋舍、QB HOUSE等等。大家都知道這些公司吧？

讓我們具體來看有代表性的公司。

味千拉麵正在開啓亞洲的8個國家以及美國、加拿大市場，而在包括香港在內的中國市場，則擁有佔其海外店舖數近9成的近367家店，在數量上佔絕對優勢。在香港設立了合營企業，在此以子公司連鎖經營的方式在中國展開。

全家（FamilyMart）是很早就已開展的日本式便利店的國際連鎖經營的企業，2009年8月其海外店舖數就已超過了日本國內店舖數，可以說該公司居於日本國際連鎖經營的首位。日本便利店的海外市場拓展中，11家公司中有2家採用直接連鎖經營方式，8家採用合營方式，1家採用子公司方式，這些海外市場拓展幾乎都採用直接投資。

專賣店與服務行業的國際連鎖經營的店舖數方面，補習學校的公文出類拔萃，開展了48個國家的7,800個教室、國內有147萬學員，而海外的人數已達到了275萬。海外市場拓展形態以直接連鎖經營的方式居多。體育用品方面，美津濃（MIZUNO）僅在中國市場就開了644家店，其中440家店是以子公司連鎖經營的形態展開的。

綜上所述，回顧日本的國際連鎖經營歷史，總結了如下6點特徵：

- ① 以流行產業為代表的多數專賣店，從1970年代開始外借商標、提供商品的產品/商標型的國際連鎖經營已經相當發展了。
- ② 2000年以後，任一行業的海外市場拓展件數均呈現出急速增長的態勢。
- ③ 餐飲、便利店、時尚專賣店雖以亞洲為中心，但其他的專賣店/服務行業已經在歐洲、中東大範圍的展開了。
- ④ 在海外市場拓展形態中，直接連鎖經營比較少，大多情況是以子公司、合營形式進駐海外市場，而後再與這些子公司或合營公司簽訂連鎖經營合同。
- ⑤ 當地以子公司連鎖經營的企業很少，直營店是主要經營形式。

- ⑥ 知識技術依存度相關的主體特性給進入形態的選擇或子公司的連鎖經營帶來了影響。

### 3. 國際特許經營發展的重點

近幾年在日本，由於少子老齡化以及人口的減少，特許經營市場也受其影響而正在停止增長。在此背景下，發現開展國際特許經營可以找到出路的企業也在不斷增加。特許經營總部在開拓海外市場時，最大的問題是如何統括、管理當地企業或加盟店的“管理方式”問題。商務模式是根據商品/市場依存型、還是根據經驗技術/基礎設施依存型這樣的特性展開的方法當然很重要，還必須以此為前提，將特許經營商務的本質理解為“說明商務”(Explanation business)。

這是我的一貫主張，我在日本國內對特許經營總部啓動進行支援時，作為顧問反覆給企業強調特許經營的本質是說明商務。也就是說，無法向對方說明的東西絕不是特許化，如果能把事業特許化，其關鍵就是必須不論什麼都可以進行說明。像直營展開那樣，不是說“氣息相合”就可以了，特許展開並不是簡單的事情。曾經因為沒有貫徹這一點，在特許商務的現場發生過各種各樣的糾紛。

遺憾的是，即使在日本國內，無論特許商務的總部還是加盟店糾紛也不斷增多。我作為JFA的專業顧問在解決此糾紛的過程中，經歷的幾乎都是原因說明不足的、虛假說明的、也有根本就無法說明的商務形態的情況。也就是說最初一步錯步步錯，之後就發展成為大的糾紛。因為在日本國內都有這樣的狀況，更不用說國際特許經營的情況了，對方國家的人才、文化以及社會制度、法律法規等事業環境各不相同，特別必須注意的就是這個“說明”要足夠。就是要將風險資訊包括在內向對方盡力說明，甚至到對方感到討厭。

這個特許的本質大家已經理解了吧？

澳門接納來自全世界來遊客及其他人士。像澳門那樣不對外封閉，可以說是面向全世界開放的地區，我認為作為特許商務的開道器非常合適。期待澳門成為國際特許經營，也就是說“國際說明商務(International Explanation business)”的模範地區。我的演講完了，謝謝！