

小売業のフランチャイズ展開と後方統合

～業務スーパーの成長要因とその実証的検証～

堂野崎 衛

要 旨

本研究は、株式会社神戸物産（以下、神戸物産）が展開する業務スーパーの発展プロセスを、フランチャイズ戦略、後方統合の2つの要素を中心に分析する。とくに、組織が直営店とフランチャイズ店のどちらを選択するかという制度選択に焦点を当て、神戸物産がフランチャイズモデルを選んだ歴史的背景とそのビジネスへの影響を考察する。

業務スーパーのフランチャイズモデルは、従来のシステムと異なり、フランチャイジーに一定の自主性を認めながらも、神戸物産の強みを効果的に活用する点で独自性を示す。フランチャイジーは、業務スーパーの強力な商品構成を背景に地域のニーズに応じた品揃えを実現し、効率的な資本運用と柔軟な市場対応を可能にする。このフランチャイズ戦略により、企業成長が促進されている。また、後方統合戦略によって、神戸物産は自社工場や物流網を整備し、安定した商品供給とコスト削減を実現している。

さらに、商品企画や品質管理の強化により、顧客ニーズへの対応力を高めている。これらの相乗効果によって、神戸物産の業務スーパーはフランチャイズを基盤とした競争優位を確立している実態を明らかにする。

はじめに

近年、日本の食品小売業は激しい競争環境にさらされ、企業は消費者ニーズの変化に迅速に対応することが求められている。人口減少や少子高齢化の進行、そして持続的な低成長経済により、業界全体では低価格志向や効率的な店舗運営の両立を課題としている。こうした状況下、神戸物産が展開する業務スーパーは、独自のフランチャイズモデルと、食品業界では数少ない後方統合型ビジネスモデルにより急速な成長を遂げている。

神戸物産の業務スーパーは、従来の食品小売業のように直営店舗を主体とするのではなく、フランチャイズ契約を通じた多店舗展開を推進することによって、急速な市場拡大を実現している。その一方で、同社は「食品版SPA（Specialty store retailer of Private label Apparel）」ともいえる後方統合戦略を駆使し、国内外に自社工場を保有しながら一貫した商品供給を行っている。このようなフランチャイズモデルと後方統合の組み合わせは、業界全体でもきわめて稀有な存在であり、その成長要因を理論的・実証的に解明することは、今後の食品流通やフランチャイズ研究にとっても意義が大きい。

また、神戸物産は店舗網の急速な拡大のなかで、店舗運営の効率化と顧客満足の両立にも取り組んでいる。商品構成の充実や品質管理の徹底を通じて、地域のニーズに即した品揃えを実現しつつ、運営コストの削減を追求している。こうした取り組みは、フランチャイズチェーン全体の持続可能な成長を支える重要な要素となっている。

本研究は、神戸物産の業務スーパーを事例とし、フランチャイズ戦略と後方統合、さらに商品供給と店舗運営における品質と効率性の向上が、どのように同社の成長を支え、競争優位性を確立しているかを明らかにすることを目的とする。具体的には、(1) フランチャイズ契約による組織運営の効果と、(2) 後方統合と商品管理の相乗効果が店舗運営に与える影響の2つの観点から分析を行う。これにより、業務スーパーの成長メカニズムを解明するとともに、今後の食品流通やフランチャイズ展開のあり様に新たな視座をもたらすものである。

1 フランチャイズシステムに関する先行研究の整理

フランチャイズシステムに関する先行研究は、これまで理論的枠組みの確立から実務への応用に至るまで、多様な側面から研究が進められてきた。とくに、2000年代までは、取引費用理論、資源制約論、エージェンシー理論、シグナリング理論などの経済学の理論をベースに、フランチャイザー（本部）とフランチャイジー（加盟店）の関係性やその相互作用に関する研究が数多く行われてきた。これらの研究は、フランチャイズ契約の設計、監視コストの管理、インセンティブの最適化といったテーマに焦点が当てられ、フランチャイザーが直面するモラルハザード（Brickley & Dark 1987, Eisenhardt 1989）や逆選択（Eisenhardt 1989, Shane 1996, Norton 1988a）の問題を解決するための手法などが提示されている。

以下では、これらの理論的枠組みに基づく先行研究をレビューし、それぞれの理論がフランチャイズシステムの展開においてどのように説明され、具体的な成果や示唆を提供してきたのか概観する。

1-1 取引費用理論

コース（Ronald H. Coase）が立論し、のちにウィリアムソン（Oliver E. Williamson）によって発展的に継承された取引費用理論は、企業が企業内取引と市場取引のいずれを選択するかについて、取引費用の多寡が企業の存在と企業組織の制度選択に影響を与えることを指摘している。取引費用には、契約費用、交渉費用、監視費用など、市場取引や契約を行う際に発生するさまざまな費用が含まれ、企業は企業内取引か市場取引かのいずれかにおいて、かかる取引費用が低い取引を選択するのが合理的であると展開した。つまり、企業がどの取引を自社で「内部化」し、どの取引を市場に「外部化」するかに関する問題である。

この取引費用理論は、フランチャイズ方式を採用する企業の制度選択の動機を説明する場合にも有効であったこともあり、多くの研究がこの理論をベースに展開している（Rubin 1978, Mathewson & Winter 1985, Brickley & Dark 1987, Lafontaine 1992）。

これらの研究では、直営店を展開する場合には店舗運営や監視にかかる費用が高くなるが、フランチャイズ方式を採用することで、これらの費用をフランチャイジーに分担させることができた

め、企業は効率的かつ低コストで事業を拡大できると論じられている。また、フランチャイズ方式は、企業の監視費用を軽減し、リスクを加盟者に分担させる手段としても有効であり、取引費用の最小化に寄与する。これにより、企業は効率的に市場拡大を図ることが可能となる。

一方で、この理論には説明の限界も存在する。たとえば、現実のフランチャイズ契約では、フランチャイジーが競合する他のビジネスを展開することを制限しない方針や、特定の地域における独占的な営業権（テリトリー権）を設定しない方針が採用される場合がある。これらの運用は、取引費用理論が想定する加盟店間の摩擦を抑え、監視コストを削減するための理論的枠組みでは十分に説明できないケースである。このような契約の柔軟性や戦略的要素の影響を、取引費用理論だけでは説明するには限界がある。

さらに、取引費用の削減だけでは捉えきれない要素も存在する。たとえば、企業文化やブランド価値、長期的な市場競争力への影響などは、この理論単独では十分に説明することが困難である。取引費用理論は、ある時点での取引費用の比較を行い、その結果として合理的な制度選択を行うことを前提とした静態的な視点に立っている。そのため、創業初期にはコスト削減を重視して市場取引を選択した企業が、成長段階では品質管理の重要性が増すため取引を内部化することを検討するといった、企業の成長段階や市場環境の変化に応じた動態的な意思決定プロセスを考慮することが難しい。このような課題に対応するためには、動態的な視点を取り入れる補完的な理論が必要となる場合がある。

1-2 資源制約論

資源制約論は、企業がフランチャイズ方式を選択する理由を、主に企業の内部資源、とくに資金および経営資源の不足に起因するものとして説明する理論である。この理論によれば、企業が限られた内部資源しか保有していない場合、外部企業との連携を通じて必要な資源を補完し、リスクを分散させることが可能である。したがって、資源制約的状况下においては、フランチャイズ方式の採用が資源を効果的に活用するための有力な手段となり、企業の成長を促進する役割を果たす（Oxenfeldt & Kelly 1968-1969, Norton 1988a, 1988b）。

資源制約から生じる外部企業との連携の模索は、フランチャイザーに限らずフランチャイジーにも当てはまる。こうした状況下で、フランチャイズ契約の柔軟性が企業の競争力を高める要因となることを示唆する研究もある（Minkler 1992）。この観点から、フランチャイズ方式は単なるビジネスモデルを超え、効率的な外部資源の活用とリスク管理の戦略的手段として重要な役割を果たすことが明らかにされている。

さらに、この理論では、当初、企業が保有する経営資源不足を前提としていることから、フランチャイズ方式によるビジネスの展開が軌道に乗り、フランチャイザーの資源不足が解消されるのであれば、フランチャイジーから店舗を買い取り、店舗の直営化を進めるという「直営回帰仮説」（Ownership Redirection）も示唆されている（Oxenfeldt & Kelly 1968-1969, Dant *et. al.* 1992）。

しかし、この仮説に対しては批判的見解も少なくない。例えば、1980年から1997年までの1,000社を対象にした調査では、フランチャイザーが8年間フランチャイズ展開を行った後に直営店舗の割合に大きな変化はなかったとするもの（Lafontaine and Shaw 2005）や、100社の調査を行い一定期間後にもフランチャイズ化が持続された（Castrogiovanni *et. al.* 2006）とする量的研究もみら

れる。また、一度、フランチャイズ組織のビジネスアーキテクチャが確立すると自己拘束性が高まることで、そこから逸脱する誘因が働きにくくなるため、フランチャイズ化した店舗が必ずしも直営回帰するとは限らないとする「組織慣性」に基づく主張もある（新原・高岡 2014）。さらに、経営資源の充足は、フランチャイザーが成長しても常に適切に市場から調達できるとは限らず、フランチャイザーの成長ステージとは無関係にどのタイミングでも直営店舗に戻す選択がなされうることが想定されるため、資源制約問題と直営回帰問題とを単純に結びつけることはできないとの指摘もある（川端 2021）。

このように、資源制約論はフランチャイザーの経営資源不足を所与として組み立てられた立論であるため、とくに中小企業や事業のスタートアップ、あるいは企業の成長初期段階で説明力の高い理論モデルである。しかし、当初からフランチャイズ方式よりも直営店重視の出店がなされるような場合（小本 2021）、この理論モデルでは説明の限界がある。

1-3 エージェンシー理論

エージェンシー理論とは、株主（プリンシパル）と経営者（エージェント）の関係に焦点を当て、両者の利益が一致しないことによって生じる様々な問題を分析する理論である（Jensen & Meckling 1976）。この理論は、企業のさまざまな側面（例えば、エージェンシーコストや、企業内での所有と経営の分離によるコントロール問題、経営者報酬の設計など）を分析する上で有効であり、フランチャイズ方式を採用する企業間関係、すなわちフランチャイザーとフランチャイジーの関係にも適用されてきた。

エージェンシー理論に基づけば、フランチャイズ方式は、企業の所有者と経営者との間に生じるエージェンシー問題を軽減する手段として説明される。所有者（フランチャイザー）と経営者（フランチャイジー）は必ずしも利益が一致しないため、経営者が自己の利益を優先し、企業全体の利益に悪影響を及ぼすリスクがある。しかし、フランチャイズシステムでは、フランチャイジーが自己資本を投資して店舗を運営するため、その運営に高いモチベーションを持つことが期待され、その結果としてエージェンシーコストが低減するとされる。

フランチャイズシステムにおけるエージェンシー問題の核心は、フランチャイザーとフランチャイジーが異なる資本を持つ立場から生じる、目標やインセンティブの不一致にある。フランチャイジーが必ずしもフランチャイザーの利益に最適な行動を取るとは限らないため、フランチャイザーはフランチャイジーの行動を監視し、適切なインセンティブを設計することで、望ましい行動を促す必要がある（Jensen & Meckling 1976）。

たとえば、フランチャイジーの経営努力を最大限に引き出すためには、利益の不一致によるエージェンシー問題を軽減するために、適切な収益分配に基づくインセンティブ構造が重要であることが指摘されている（Rubin 1978, Lafontaine 1992）。また、直営店とフランチャイズ店舗の選択をエージェンシー理論の視点から分析すると、フランチャイズシステムでは監視コストが低減し、さらにフランチャイジーにリスクを分担させることができることが明らかにされている（Brickley & Dark 1987）。さらに、フランチャイジーが自主的に行動することで、監視コストを削減し、フランチャイズ契約の効果を高める可能性も指摘されている（Minkler 1992）。

最後に、リスク分担の観点から、フランチャイジーが自己資金を投入することで経営に対する責

任感が高まり、結果としてフランチャイザーはリスクをフランチャイジーに移転しながら、監視コストを軽減できるとする研究もある (Mathewson & Winter 1985)。このように、エージェンシー理論では、フランチャイズシステムにおけるコスト削減効果やリスク分担のメカニズムを解明する上で重要な理論となっている。

ただし、エージェンシー理論にはいくつかの説明限界も存在する。例えば、契約の具体的な設計や条項がフランチャイジーの行動に与える影響を十分に説明できない点が挙げられる。また、フランチャイジー間の競争や協力が企業全体の利益に及ぼす影響についても、この理論単独では十分に説明することが難しい。さらに、フランチャイジーの多様な加盟動機や文化的・地域的要因に基づく行動の違い、これらがフランチャイズ組織全体のパフォーマンスに与える影響を分析するには、社会心理学や行動経済学など異なる学問領域を補完的に取り入れる視点が必要である。

1-4 シグナリング理論

フランチャイズシステムにおけるシグナリング理論は、情報の非対称性を解消するために、フランチャイザーがフランチャイジーに対して信頼性を示すシグナルを発信するという考え方に基づいている。フランチャイザーは、自らのビジネスノウハウやビジネスシステムを活用し、フランチャイジーを募るために大規模な投資を行うが、フランチャイジー側は市場で入手できる限られた情報をもとにしか判断ができない。このため、フランチャイザーとフランチャイジーの間には情報の非対称性が生じ、フランチャイジーが適切なフランチャイザーを選択することが難しくなる (Gallini and Lutz 1992, Lafontaine 1993)。

このギャップを埋めるために、フランチャイザーは直営店を出店し、その直営店を通じて潜在的なフランチャイジーに対して事業の成功可能性や収益性、ロイヤルティや広告宣伝費の負担など、経営に関わる重要なシグナルを発信する。このシグナリングによって、潜在的なフランチャイジーはフランチャイザーの事業に対する信頼感を醸成し、フランチャイズ加盟の意思決定が促されることになる (Lafontaine 1993)。また、フランチャイザーのブランド力や成功実績、初期投資額、契約条件などもフランチャイジーに対するシグナルとして機能し、フランチャイジーがフランチャイザーの信頼性を評価するための重要な要素となる (Gallini & Lutz 1992)。

しかし、このシグナリングの効果は、フランチャイズシステムの導入初期段階においてとくに顕著であるものの、時間が経つにつれて、これらの情報が市場に広がり、浸透していくため、シグナリングの必要性は徐々に低下していく。また、フランチャイザーが過度にシグナルを発信しすぎると、逆に信頼を損なうリスクも指摘されている (Lafontaine 1993)。

さらに、フランチャイザーが提供する支援体制や成功事例がフランチャイジーの意思決定にどのような影響を与えるのかについては、実証研究も行われており、これらの要素がフランチャイジーに対する信頼感を高めるだけでなく、フランチャイズシステム全体の成功にも寄与していることが明らかにされている (Scott 1995)。

このように、フランチャイズシステムにおけるシグナリング理論は、情報の非対称性を克服し、フランチャイザーとフランチャイジーの関係を円滑に進めるための重要なメカニズムとして機能することを説明している。

ただし、シグナリング理論にはいくつかの限界がある。まず、フランチャイザーが発信するシグ

ナルが必ずしも信頼性を示すわけではなく、誇張や誤解を招く可能性がある点が挙げられる。また、シグナルがすべてのフランチャイジーに同じように効果を発揮するわけではなく、加盟希望者の経験や視点によってその解釈が異なる場合もある。このように、シグナリング理論だけではフランチャイザーとフランチャイジーの関係を円滑に進めるための十分な説明ができないため、他の理論や視点と組み合わせて考える必要がある。

これまでの先行研究を概観し、フランチャイズシステムに関するさまざまな理論の整理を試みた。取引費用理論は、契約や取引に伴うコスト、つまり取引を行う過程で生じる摩擦や不確実性について説明しており、これらのコストを最小化するための最適な組織形態を考える理論である。資源制約論は、フランチャイジーが直面する限られた経営資源の中でいかにして経営を行うかに焦点を当てる。エージェンシー理論は、フランチャイザーとフランチャイジー間での情報の不均衡や利益相反の問題を明らかにし、シグナリング理論は、信頼性の欠如を補うためのシグナルを発信する重要性を示している。

これらの理論はフランチャイズシステムを理解するために有益である一方、それぞれに説明の限界がある。理論的枠組みを実務に適用するためには、実際の事例に即してこれらの理論を検証することが重要である。次節では、神戸物産が展開する業務スーパーの事例を通じて、これらの理論がどのように適用されるのか、理論と実務の接点を明確にすることを目指す。

2 事例分析：業務スーパー（株式会社神戸物産）

ここでは、神戸物産が運営する業務スーパーの事例分析を行う。まず、同社がなぜフランチャイズ方式を選択し、それを事業の成長戦略として採用したのか、その背景を歴史的経緯とともに整理する。次に、フランチャイズ制度を活用した多店舗展開の有効性について、同社の現状を踏まえながら検討を行う。本事例分析を通じて、神戸物産のフランチャイズ戦略が市場でどのように機能し、どのような成果を上げてきたのか、またその戦略が経営効率やブランド拡大にどのように寄与してきたかを明らかにする。

2-1 株式会社神戸物産の概要

神戸物産は、1981年に兵庫県加古川市で創業された食品スーパー「フレッシュ石守」（創業者・沼田昭二）を母体としている。その後、1985年に有限会社化、1991年に株式会社化され、2001年に株式会社フレッシュ石守が旧株式会社神戸物産をM&Aし、同時に社名を株式会社神戸物産へと変更することで現在の企業形態が確立された。

同社は、2023年度決算終了時点において、連結子会社20社および非連結子会社1社を擁し、業務スーパー用商品の製造、卸売、小売業務をはじめ、外食事業（「神戸クック・ワールドビュッフェ」「プレミアムカルビ」）、中食事業（「馳走業」）、さらには再生可能エネルギー事業（太陽光発電および木質バイオマス発電）など多岐にわたる事業を展開している。

業務スーパー事業は、2000年3月にフランチャイズ1号店を開店して以来、急速な店舗展開を進め、全国規模でその事業基盤を強化してきた。

図表 1 業務スーパーの店舗数の推移

期	年度	店舗数	直営店 店舗数	直営店 比率	FC 店 店舗数	FC 店 比率
第 21 期	2006	433	2	0.5%	431	99.5%
第 22 期	2007	473	2	0.4%	471	99.6%
第 23 期	2008	481	2	0.4%	479	99.6%
第 24 期	2009	507	2	0.4%	505	99.6%
第 25 期	2010	543	2	0.4%	541	99.6%
第 26 期	2011	576	2	0.3%	574	99.7%
第 27 期	2012	614	2	0.3%	612	99.7%
第 28 期	2013	658	2	0.3%	656	99.7%
第 29 期	2014	685	2	0.3%	683	99.7%
第 30 期	2015	713	2	0.3%	711	99.7%
第 31 期	2016	747	2	0.3%	745	99.7%
第 32 期	2017	780	2	0.3%	778	99.7%
第 33 期	2018	813	2	0.2%	811	99.8%
第 34 期	2019	845	2	0.2%	843	99.8%
第 35 期	2020	879	2	0.2%	877	99.8%
第 36 期	2021	950	3	0.3%	947	99.7%
第 37 期	2022	1,007	3	0.3%	1,004	99.7%
第 38 期	2023	1,048	4	0.4%	1,044	99.6%

(出所) 神戸物産株式会社「有価証券報告書」各年版より作成。

図表 1 に示すように、2006 年以降、とくに年間 70 店舗以上の新規出店が行われた年もあり、継続的な店舗数の増加が確認される。この急速な店舗数の拡大に伴い、年間販売額の増加も顕著である（図表 2）。2023 年度の決算において、神戸物産の年間販売額は 4,615 億円に達し、そのうち業務スーパー事業が 4,469 億円（96.8%）を占めており¹⁾、同社の中核事業としての位置づけが明確である。

このような事業展開は、フランチャイズシステムを活用した効率的な店舗拡大戦略と、独自の PB 商品や輸入品の展開を中心とした商品の差別化戦略に支えられている。とくに業務スーパーは、業務用食品を一般消費者にも提供するというユニークな業態を確立し、国内外の市場において競争優位性を築いている。神戸物産の事業モデルの成長は、フランチャイズ契約を通じた加盟店の拡大だけでなく、業務スーパーという業態自体の市場ニーズへの適応力の高さにも起因している。

以下では、業務スーパー事業の歴史的変遷についてフランチャイズ店の展開を中心に概観する。

1) 株式会社神戸物産（2024）「第 38 期有価証券報告書」参照。

図表 2 業務スーパーの業績推移

期	年度	神戸物産 年間販売額 (単位：百万円)	業務スーパー 年間販売額 (単位：百万円)
第 21 期	2006	90,076	89,928
第 22 期	2007	95,173	94,861
第 23 期	2008	107,146	105,540
第 24 期	2009	125,998	125,062
第 25 期	2010	138,234	137,157
第 26 期	2011	150,682	149,455
第 27 期	2012	157,412	155,704
第 28 期	2013	179,499	161,133
第 29 期	2014	214,028	177,562
第 30 期	2015	228,590	192,108
第 31 期	2016	239,266	203,754
第 32 期	2017	251,503	217,040
第 33 期	2018	267,175	236,624
第 34 期	2019	299,616	264,171
第 35 期	2020	340,870	320,110
第 36 期	2021	362,064	355,466
第 37 期	2022	406,813	396,296
第 38 期	2023	461,546	446,908

(出所) 神戸物産株式会社「有価証券報告書」各年版より作成。

2-1-1 業務スーパーの草創期（1980 年代～2000 年）

1980 年代から 2000 年代にかけて食品スーパー業界では、ローカル食品スーパーが地元の商圈を維持しつつ、ナショナルチェーン志向の大手小売業者の市場拡大に対抗する姿勢を見せていた。この時期、ダイエー、西友、マイカルといった企業が急速に市場地位を拡大したが、1990 年代後半になるとやがてその勢いは失速し、代わってイトーヨーカ堂やイオンなどが台頭し、国内食品小売市場の主導的地位を確立した。これらの巨大小売業者は、圧倒的な購買力を背景に取引業者に対する価格交渉力を強化し、低価格販売を実現した。このような競争環境の中、フレッシュ石守を展開する沼田昭二氏は、規模の小さいローカルスーパーが「薄利多売」モデルに依存することの限界を認識し、競合他社にはない差別化された商品を自ら開発する必要性を強く感じ始めた。

この「自ら売りたいものは自ら作る」というコンセプトは、当時アパレル業界で注目されていた SPA モデルと共通する理念であり、沼田氏は「食品版 SPA」のビジネスモデルを志向し、自社での商品の調達と製造を進める後方統合型の企業体制へと舵を切った。この戦略の一環として、1992 年に中国・遼寧省に設立された自社食品工場「大連福来休食品有限公司」(現在、会社清算済み)は、神戸物産が「食品版 SPA」としての一步を踏み出す重要な契機となった。

2000年3月、同社はフランチャイズシステムによる業務スーパーの展開を開始し、兵庫県三木市に業務スーパー1号店を出店した。しかし、1号店の立地条件は必ずしも良好とは言えず、また「業務スーパー」という名称が一般消費者に対して十分な訴求力を持たなかったため、来店客数は当初伸び悩んだ。これに対し、店舗の看板に「一般のお客様大歓迎」と追加表示することで、一般消費者にも広くアピールし、問題解消に努めた。

さらに、フランチャイズ展開において店舗知名度を向上させるため、フランチャイジーに対して「屋号+業務スーパー」のダブルネーム方式を推奨した。これにより、スーパーやドラッグストア、酒屋、ホームセンターといった異業種からのフランチャイジーも、自らの屋号と業務スーパーのブランドを併記して店舗運営を行うことが可能となり、現在でも多くのフランチャイズ店舗でこのダブルネーム方式が採用されている²⁾。

なお、2000年代初頭は、コンビニエンスストア業界においてもフランチャイジーの確保が困難になっていた時期であるが、業務スーパーのフランチャイズ展開においては、コンビニと比較して初期投資額が相対的に高額であったため、当初から個人フランチャイジーではなく、法人フランチャイジーを中心に店舗展開が進められた。以下では、業務スーパーの店舗拡大に伴う組織体制の構築を3つの段階に分けて分析する。

2-1-2 業務スーパーの店舗拡大期（2000年～2007年）

業務スーパーにおける店舗展開は、フランチャイズ店のみの出店に特化し、その出店スピードはきわめて迅速に進められた。この迅速な店舗網の拡大を実現するために、2001年には地方エリア制が導入された。この制度は、同社が指定した地方エリアにおいて、主要なフランチャイジーに対してエリアライセンスを付与し、当該エリアでの新規出店をその企業に委任するエリアフランチャイズ制度である。2002年には、東日本エリアの拠点として横浜営業所が設立され、関東エリアへの店舗開発を進めるための重要な足掛かりを築いた。図表3に示すように、2000年代初頭は地方エリアの出店拡大に向けたエリアフランチャイジー制度の整備・確立が進んだ時期である。このような施策により、2007年までのわずか8年間で業務スーパーの総店舗数は473店舗（フランチャイズ471店舗、直営2店舗）に達した。

さらに、店舗数や店舗エリアの拡大に伴い、海外生産拠点の強化と物流システムの構築も進められた。2004年には、東南アジアにおける生産拠点の開発を目的に香港に「神戸物産有限公司」を設立し、同年には中国・山東省において自社グループの第2工場として「神戸物産（安丘）食品有限公司」を設立した。また、これまで各店舗に対する物流機能は主に既存の倉庫を賃借して運用されていたが、店舗数の拡大に伴い増加した荷量に対応するため、同社の国内初となる関西物流セン

2) 加藤（2022）pp.30-31 参照。業務スーパーでは、異なる商売を行ってきた企業が業務スーパーのFCに加盟することも多く、その出自が酒屋などだった場合には「酒&業務スーパー」、食品スーパーなどの場合には「生鮮&業務スーパー」など、業務スーパーで提供する品揃えとは別にフランチャイジー独自に仕入れた商品を扱う場合にはこのような表記の店舗表示となっている店舗もある。また、主に新潟で食品スーパーを展開するフランチャイジーのオーシャンシステムは、業務スーパーの他にチャレンジャーという食品スーパーを展開しており、両店舗を同じ敷地に並置して展開する場合がある。ここでは、看板に業務スーパーとチャレンジャーという名称を併記した看板を出している。

図表3 業務スーパーのエリアライセンス取得企業と取得地域

企業名	エリアライセンス 取得地域	エリアライセンス 取得年
三和物産	青森県	2002 年
オーシャンシステム	新潟県, 秋田県, 福島県, 宮城県, 茨城県, 群馬県, 山形県, 長野県, 富山県	2002 年
パスポート	福井県	2004 年
モアショップヤマモト	石川県	N/A
カンセキ	栃木県	2003 年
G-7 ホールディングス	愛知県, 三重県, 岐阜県	2002 年
マキヤ	静岡県, 山梨県	2003 年
エプリー	広島県, 岡山県, 鳥取県, 島根県	2002 年
藤本商店	山口県	2003 年
サンヨー食品	愛媛県, 高知県	2003 年
庄司酒店	徳島県, 兵庫県淡路島	2003 年
川添金物機工	香川県	N/A
オーリック	鹿児島県	2004 年
日琉	沖縄県	2002 年

(出所) 各社ホームページおよび『日本経済新聞』より筆者作成。

ターを神戸市灘区に開設し、西日本エリアの中核物流拠点として機能することとなった³⁾。

2-1-3 業務スーパーの店舗拡大と後方統合（2008 年～2020 年）

業務スーパーにおける 2008 年以降の期間は、自社の PB 商品の生産体制の確立を目指して、製造拠点となる企業の M & A が急速に推進された重要な時期である。この戦略は、業務スーパーの競争力を高めるために必要不可欠であり、PB 商品の品質向上と供給の安定化を図ることを目的として行われた。具体的には、2008 年にオースターエッグ（旧ウエボス、兵庫県姫路市、現在はオースターフーズとして知られる）、ターメルトフーズ（山口県防府市）、ベストリンテージ（兵庫県加古郡稲美町、現在は関原酒造が買収）、ソイキューブ（兵庫県姫路市）など、数社の製造企業を買収し、自社の PB 商品のラインナップを強化した。

さらに、2009 年にはマセゼン（栃木県宇都宮市）、秦食品（滋賀県蒲生郡竜王町）、肉の太公（東京都江戸川区）、宮城製粉（宮城県角田市）、麦パン工房（岐阜県瑞穂市）を買収し、2011 年にはエコグリーン埼玉（埼玉県吉見町、現在は麦パン工房が買収）やグリーンボートリー（岡山県苫田郡鏡野町）を、2012 年には珈琲まめ工房（兵庫県姫路市）、ほくと食品（宮城県石巻市、現在は宮城製粉が買収）を、2013 年には豊田乳業（愛知県豊田市）、富士麺業（兵庫県姫路市、現在はオースターフーズが買収）、関原酒造（新潟県長岡市）を、2014 年には菊川（岐阜県各務原市）、2015

3) 株式会社神戸物産（2024）「第 38 期有価証券報告書」参照。

年には朝びき若鶏（群馬県高崎市）など、次々と重要な生産拠点となるメーカーを買収し子会社化していった⁴⁾。このような後方統合戦略により、業務スーパーは自社製品の一貫した品質管理を可能にし、また、供給コストの削減や販売価格の競争力強化に寄与することを狙ったのである。

一方、この期間中に店舗網の拡大も着実に進化した。とくに、これまで空白地帯であった北海道を2013年に直轄店舗エリアに指定し、北海道市場への出店戦略を多様なフランチャイジーに委託することで、地域の特性に応じたフランチャイズ展開を図った。この戦略によって、業務スーパーは地域に密着した店舗展開を実現し、顧客のニーズに迅速に応える体制を整えた。結果として、2020年度末には業務スーパーの総店舗数は879店舗（フランチャイズ877店舗、直営2店舗）に達し、確固たる市場地位を築くに至った。このように、業務スーパーは自社の生産体制と店舗網の拡充を通じて、持続的な成長を遂げている。

2-1-4 業務スーパーの店舗拡大と店舗オペレーション改革（2020年～）

2020年以降、業務スーパーはコロナ禍における巣ごもり需要の影響を受けつつも、業績を大幅に落とすことなく、店舗網の堅実な拡大を続けている。この時期において、業務スーパーは全国47都道府県への出店を達成し、2022年には国内総店舗数が1,000店舗を超えるという画期的なマイルストーンを迎えた。これらの数字は、業務スーパーが日本の食品小売市場において確固たる地位を築いていることを示している。

この期間における顕著な変化の1つとして、同社が直営店の出店を開始した点が挙げられる。業務スーパーの直営店3店舗目となる「業務スーパー天下茶屋駅前店（2021年8月）」及び4店舗目の「業務スーパー横浜いずみ店（2023年10月）」は、店舗運営の効率化や顧客サービスの向上を目指した実験的な店舗としての役割を担っていた。とくに天下茶屋駅前店では、AIカメラによる品切れ商品の検知やレジ待ち人数の分析、タブレット付き専用カートの導入など、デジタル技術を活用した店舗オペレーション改革が試みられた⁵⁾。

しかし、これらのデジタル技術の導入実験については、期待されていたほどの十分な効果を立証できず、課題も多いことが判明したため、現在は導入を見合わせている状況にある。この判断は、デジタル技術の運用コストや食品小売業における適応性を慎重に再検討する必要性に基づいている。結果として、業務スーパーはデジタル技術を活用するアプローチよりも、既存の店舗運営手法を磨き上げる方向に舵を切っている。

現在の業務スーパーの店舗オペレーション改革は、地域特性を反映した商品構成の最適化や、効率的な物流網を活用した安定供給体制の強化に重点が置かれている。これにより、フランチャイズ店舗全体の競争力を高めつつ、顧客満足度の向上を図る方針を継続している。

業務スーパーのこうした取り組みは、デジタル技術の導入を一時見合わせる判断を下しつつも、情報技術を活用した店舗運営の効率化や顧客満足度向上の可能性を模索する姿勢を示すものである。現場の運営実態やコスト効率を重視した戦略への転換は、食品小売業界における経営課題に対応する具体的な取り組みとして評価される。とくに、デジタル技術の導入が必ずしも全ての企業・

4) 株式会社神戸物産（2024）「第38期有価証券報告書」参照。

5) Softbank ホームページ「AIが可能にする業務スーパーのローコストオペレーションと店舗DX」参照。

業態に適合するわけではないことを示唆する事例として、業界全体に一定の示唆を提供しているといえる。

2-2 業務スーパーのFC契約の諸特徴

2-2-1 出店エリアの2分類（直轄店舗エリアと地方エリア）

業務スーパーの店舗展開では、直営店とフランチャイズ店を併営するデュアル・チャンネル（二重流通）を採用しているが、特徴的なのは、全国にチェーン展開する1,084店舗（2024年10月末時点）のうち直営店の数はわずか4店舗（フレッシュ石守稲美店、フレッシュ石守伊川谷店、業務スーパー天下茶屋駅前店、業務スーパー横浜いずみ店）のみで、それ以外の店舗はすべてフランチャイズ店で運営されていることである。直営店数は歴史的に増減を繰り返してきたわけではなく、2021年に大阪・西成区に出店し、直営店3店舗となった業務スーパー天下茶屋駅前店が開店するまではおよそ20年にわたって直営店は2店舗のみであった。

このような店舗展開を行う業務スーパーのフランチャイズ契約には、フランチャイズ店中心の店舗展開を支える特異な契約上の特徴がある。それは、出店エリアによって2つの契約形態が存在することである。

図表4に示すように、業務スーパーのフランチャイズ展開は出店地域によって直轄店舗エリアと地方エリアの2つの地域に分けて店舗出店が計画されている。業務スーパーでは、直轄店舗エリアを関西（2府4県）、関東（1都3県）、九州（6県）、北海道（1道）の4つのエリアで15都道府県を指定している。

また、地方エリアは、上記直轄店舗エリア以外の地域で30県1市を指定している。この区分にしたがって、直轄店舗エリア内に出店する際にフランチャイジーと締結する「業務スーパーFC契約」と、地方エリア内においてフランチャイジーに業務スーパーのチェーン化を許諾する「業務スーパーエリアライセンス契約」が設定されている。

図表5は直轄店舗エリアと地方エリアのフランチャイズ契約内容を示したものである。ここに示す通り、直轄店舗エリアも地方エリアもおおよそ類似した契約内容となっているが、次の点で異なる。

1つめは「契約単位数」に関する点である。指定された直轄店舗エリアにおいては、いずれのフランチャイジーオーナーであっても、神戸物産が承認すれば1店舗単位での出店が可能である。一方で、地方エリアにおいては、県単位で契約したエリアフランチャイジーが当該エリアにおける出店の独占権を保有するため、他のフランチャイジーオーナーは自由に出店することが制限される。ただし、エリアフランチャイジーは自らの出店計画に基づき、エリア内で店舗展開をある程度自由に進めることができる。

地方エリアにおけるエリアライセンス制度のもとでは、エリアフランチャイジー自身がフランチャイズ店舗を展開するだけでなく、エリア本部としての役割を担い、地域に精通した法人フランチャイジーを募集し、店舗展開を促進することも可能となっている。こうしたしくみにより、エリアフランチャイジーが加盟させたフランチャイジーは神戸物産から見れば「孫フランチャイジー」に相当するが、このような二次的なフランチャイズ契約を結ぶこともエリアフランチャイジーに対して認められている。

図表 4 業務スーパーのエリア別店舗数

業務スーパー		店舗数 (1,048 店舗)
直轄店舗 エリア	関西 (263)	滋賀県 (17) 京都府 (40) 大阪府 (100) 兵庫県 (67) 奈良県 (20) 和歌山県 (19)
	関東 (281)	埼玉県 (65) 千葉県 (57) 東京都 (83) 神奈川県 (76)
	九州 (87)	福岡県 (44) 佐賀県 (7) 長崎県 (9) 熊本県 (15) 大分県 (7) 宮崎県 (5)
	北海道 (33)	北海道 (33)
地方エリア (380)		青森県 (11) 岩手県 (16) 宮城県 (12) 山形県 (12) 福島県 (15) 茨城県 (21) 秋田県 (5) 栃木県 (18) 群馬県 (12) 新潟県 (22) 富山県 (6) 石川県 (9) 福井県 (6) 山梨県 (7) 長野県 (15) 岐阜県 (6) 静岡県 (49) 愛知県 (26) 三重県 (10) 鳥取県 (3) 島根県 (2) 岡山県 (14) 広島県 (34) 山口県 (8) 徳島県 (2) 香川県 (13) 愛媛県 (8) 高知県 (3) 鹿児島県 (6) 沖縄県 (8) 兵庫県洲本市 (1)
直営店 (4)		神奈川県 (1) 兵庫県 (2) 大阪府 (1)

(注) 2024 年 4 月より鹿児島県を直轄店舗エリアに指定変更。

(出所) 株式会社神戸物産「第 38 期有価証券報告書」。

図表 5 業務スーパーの FC 契約の概要

		直轄エリア	地方エリア
契約期間		契約店舗の開店日から 5 年 (以降は 1 年間の自動更新)	契約終了日は契約店舗の開店日から 5 年 (以降は 1 年間の自動更新)
契約社数		90 社	15 社
契約単位数		1 店舗単位で契約 どのオーナーでも出店可能	県単位で契約 エリアオーナーに独占権あり
契約店舗数		664 店舗	380 店舗
契約内容	加盟金	200 万円 (税別)	当該エリアの人口 × 2 円
	保証金	1 店舗当たり 1,000 万円	当該エリアの人口 × 5 円
	ロイヤルティ	総仕入高の 1 %	対象商品の仕入高の 1 %
	発注システム利用料	月額 28,571 円	
	配送費	原則本部負担	応相談
	設備費	設備費 3,200 ~ 3,800 万円 (店舗物件により変動) 別途: 建築工事一式, POS レジ, その他準備金	
	契約品目	NB 商品, PB 商品 (冷凍食品, 加工食品, 菓子及び乳製品等の飲食料品)	
	テリトリー権	設定なし	
	オープンアカウント制度	なし	
	競合避止義務	なし	
	営業時間	午前 9 時 ~ 午後 7 時 (立地に応じて応相談)	
	店舗支援体制	スーパーバイザーによる巡回指導	

(注) 契約店舗数は 2023 年 10 月 31 日時点のデータ。

(出所) 株式会社神戸物産「第 38 期有価証券報告書」および「2024 年 10 月期第 3 四半期 決算説明資料」, 同社ホームページより作成。

こうした制度の導入により、エリアフランチャイジーは広範な地域を自社のみで直接的に網羅する必要がなく、地場に強みを持つ地元企業に店舗運営を委託することで、効率的かつ迅速な出店が可能となる。エリアフランチャイズ制度は、出店速度を向上させると同時に、地域特性を活かした経営を可能にする戦略的な店舗展開手法となっている。

2つめは「物流費の負担」に関する点である。神戸物産は、直轄店舗エリアにおいては各フランチャイズ店舗への物流費を全額負担する方針を採用している。一方、地方エリアでは、配送効率や地理的制約を考慮した異なる運用が導入されている。具体的には、一部の商品は神戸物産から直接フランチャイズ店舗に納品される場合もあるが、基本的には物流費の負担はエリアフランチャイジー側に委ねられている。この場合、エリアフランチャイジーは自社で用意したトラックを使用して神戸物産の物流倉庫まで商品を引き取りに行き、自らが運営するフランチャイズ店舗に配荷する責任を負う。

さらに、地方エリアでは、エリアフランチャイジーが「エリア本部」としての役割を果たし、孫フランチャイジーが発注した商品についても、エリアフランチャイジーが取りまとめて配送する体制が整えられている。これにより、エリア内での物流ネットワークが一元的に管理され、地場に精通したフランチャイジーの協力を得ながら地域全体の店舗運営を効率的に支えることが可能となる。エリアフランチャイジーは、各店舗の需要に応じた最適な物流計画を立案することで、無駄の少ない配送体制を実現するだけでなく、商品供給の遅延や不足を防止することが求められる。

このようなしくみにより、神戸物産は物流費の負担を抑えるだけでなく、地方エリアでの柔軟かつ迅速な店舗展開を促進している。エリアフランチャイジーの積極的な関与により、地方エリア全体の物流ネットワークが効率化され、神戸物産は直轄店舗エリアと地方エリアの両方でバランスの取れた事業拡大を実現することが可能となっている。

2-2-2 ロイヤルティの設定

次に「ロイヤルティ」の設定についてみていく。業務スーパーのロイヤルティ算定方式は、直轄店舗エリアと地方エリアの双方で共通する基本的なしくみを有しているが、その運用には地域ごとの特性が反映されている。直轄店舗エリアにおいては、各フランチャイジーが神戸物産から仕入れる商品の仕入代金総額の1%をロイヤルティとして神戸物産に支払う方式を採用している。これは、各店舗の売上や利益額ではなく、商品仕入高に比例して課されるため、フランチャイズ契約の透明性が高く、仕入額が多いほどフランチャイザー側への支払いも増える設計となっている。

一方、地方エリアでも同様に、フランチャイジーは神戸物産が指定する対象商品に関する仕入代金総額の1%をロイヤルティとして支払う義務を負っている。地方エリアの運営においても仕入高比例方式が適用されており、このしくみはフランチャイズ契約全体に統一性をもたらし、運営の一貫性を確保している。

さらに、地方エリアにおいては、エリアフランチャイジーが「エリア本部」として孫フランチャイジーの管理も行う。そのため、孫フランチャイジーも神戸物産に対して直接的なロイヤルティ支払義務を負うが、実際の運用では、エリアフランチャイジーが全体のロイヤルティを一括で取りま

とめて支払う形態が採られている⁶⁾。

このしくみにより、神戸物産とエリア内の複数フランチャイジーとの間での煩雑な会計処理を回避でき、エリア全体の経営効率が向上する。また、エリアフランチャイジーが孫フランチャイジーの支払い状況を適切に管理することで、神戸物産側にとっては未収金リスクを低減できるというメリットもある。

このように、ロイヤルティの算定方式は、業務スーパーの各エリアにおけるフランチャイズ運営を円滑に進めるための重要な要素であり、全体として公平性と効率性を両立させた設計となっている。

2-2-3 その他の諸特徴

上述したフランチャイズ契約内容に加え、競合避止義務が設定されていない点も、業務スーパーのビジネスモデルにおけるきわめて特徴的な要素の1つである。一般的に、フランチャイズビジネスを展開する多くの企業では、フランチャイジーに対して厳格な競合避止義務を課す場合が多い。

例えば、契約期間中は「類似業種」や「同業他社」のフランチャイズへの加盟、あるいは同業種・同業態での独自経営への関与を禁止するほか、契約終了後も一定期間内に同一エリアや近接する地域での類似店舗の出店を制限する条項が設けられることが多い。しかし、業務スーパーにおいては、契約期間中および契約終了後のいずれにおいても、こうした競合避止義務が契約条項として明記されていない。このような自由度の高い契約形態は、フランチャイジーが他業態との併営を行いやすくするだけでなく、複数の事業を併営したい法人フランチャイジーにとっても魅力的な条件となっている。

さらに、フランチャイジーが他業態との併営を行うことは、顧客にとっても魅力的な点である。異なる業態を併せて展開することで、フランチャイジーは多様な商品やサービスを提供でき、顧客のニーズに応じた幅広い選択肢を提供することが可能になる。このようなフランチャイジーの事業領域の多様性は、消費者にとって利便性を高め、集客力や競争力を向上させる要因となる。したがって、業務スーパーの契約条件がフランチャイジーに自由度を与えることで、顧客にとってもより魅力的な店舗展開が実現される。

また、業務スーパーでは、商圈を保護するテリトリー権も設定されていない。小売業のフランチャイズ契約では、一定の地域を1つのフランチャイジーに割り当てる「テリトリー権」を設け、同一地域内で複数の店舗が競合することを防ぐのが一般的であるが、業務スーパーではこうした権利を持たない。とくに地方エリアにおいては、フランチャイザーである神戸物産がテリトリーを直接管理する代わりに、エリアフランチャイジーが自ら出店計画を策定し、商圈の設定も自主的に行うかたちが採られている。このため、地方エリアにおけるテリトリー権の設定は、実質的に必要とされていないといえる。

一方、直轄店舗エリアでは、複数のフランチャイジーが同一地域内に店舗する可能性があるため、競争が激化するリスクがある。業務スーパーでは、契約上テリトリー権をあえて設けず、フランチャイジー間の自由な出店を可能にしている。しかし、こうした自由な出店がカニバリゼーション

6) 加藤 (2022) p.180。

を引き起こし、店舗の収益性に悪影響を及ぼす可能性があることも認識している。そのため、フランチャイザーである神戸物産は、出店計画を立てるフランチャイジーに対し、商圏のバッティングが起きないように事前に調整を行うなど、一定の配慮をしながら出店許可を出す運用を採用している。こうした調整は、フランチャイジー間の良好な関係を維持するとともに、全体として効率的な店舗展開を実現するための重要な施策である。

このように、業務スーパーでは、競合避止義務やテリトリー権を設けないことで、フランチャイジーに対して高い経営の自由度を提供している一方、必要に応じて商圏の調整を行うなど、柔軟かつ実務的な運用を取り入れている点が大きな特徴となっている。このしくみは、フランチャイジーの多様なニーズに対応し、効率的な店舗展開を促進するための一助となっているといえる。

3 考察

3-1 業務スーパーの後方統合戦略

業務スーパーの後方統合戦略は、PB商品の開発と製造を自社で行い、フランチャイジーには業務スーパーという小売フォーマットを提供し、販売に専念させるという明確な役割分担を特徴としている。この戦略により、神戸物産は製造と流通の効率化を進め、競争力を高めてきた。自社PBをフランチャイジーに供給することで、品質管理の統一と供給の安定化が実現され、価格競争力も強化された。

また、神戸物産は製造拠点の拡充と品質管理の強化を進め、安定した供給体制を構築している。とくに、2000年代後半以降、経営不振に陥ったメーカーの積極的なM&Aを通じて製造拠点を強化し、商品の多様化を進めることで、競争優位性を持続的に高めた。この自社生産体制の確立により、PB商品の品質向上と供給の安定化が達成され、フランチャイジーは安定的な商品供給を受けつつ、効率的に店舗運営を行うことができるようになった。

しかし、地域ニーズに対応するためには、神戸物産が自社開発したPB商品のみでは品揃えとして不十分であるという課題が生じる。地域特有の嗜好や消費傾向に応じた商品を取り扱うため、神戸物産はフランチャイジーに対し、販売に専念させる一方で、商圏における地域ニーズを満たす商品の仕入れを行う自由を認める柔軟なFC契約を採用した。これにより、フランチャイジーは地域特性を反映させた品揃えを可能にし、より多様な顧客ニーズに応えることができるようになった。

これらの取り組みにより、業務スーパーは国内市場での確固たる地位を確立し、地域特性に即した柔軟な商品展開が顧客から高い支持を受ける結果となった。後方統合と柔軟なFC契約の組み合わせは、業務スーパーの成長において重要な役割を果たし、地域密着型の店舗展開を行う上で持続的な競争力を維持するための要素となっている。

3-2 業務スーパーの出店戦略

業務スーパーの出店戦略における主要な特徴は、フランチャイズ店を中心とした出店方針にある。現在では直営店は4店舗存在するが、そのうちの2店舗は、神戸物産設立以前から食品スーパーとして運営されていた店舗を業務スーパーの看板に掛け替えたものである。

すなわち、新規の直営店舗が開店されたのは2021年にオープンした3号店までの20年間、皆無

であった。このようにフランチャイズ店を重視する出店戦略は、同社の出店スピードに顕著に反映されている。

業務スーパーの標準的な店舗面積は150～220坪であり、これはコンビニエンスストアの店舗面積が40～60坪程度であることを考慮すると、およそ3倍の広さである。したがって、コンビニほどの迅速な出店スピードは見込めないものの、食品スーパー業態としては前例のないスピーディな出店を実現していると言える。また、イオンのようなGMS業態を除けば、元来地域に根ざした商圏で経営される食品スーパーが全国展開を行う事例はきわめて稀である。

業務スーパーがこうした全国規模の出店を成功させた理由は、フランチャイズ方式による直轄店舗エリアと地方エリアの2つの異なるアプローチの出店戦略を採用している点にある。直轄店舗エリアでは複数のフランチャイジーに出店を委ね、地方エリアではエリアフランチャイジーに出店を任せることで、エリアごとに異なるフランチャイズ展開の方法を適用している。この戦略により、地域特性に応じた柔軟な出店が可能となり、リスクを分散させることができた。

さらに、フランチャイジーには法人加盟を前提とした出店を行っていることも、店舗側でのフリーライダー問題を回避する要因となっている。法人加盟を求めることで、各フランチャイジーは自社の利益を最大化するためにより真剣に業務に取り組むことが期待され、その結果として出店の成功率や店舗のパフォーマンスが向上する。このようなフランチャイズシステムにより、業務スーパーは安定した店舗展開を実現し、競争の激しい食品業界においても独自の地位を確立することができている。

総じて、業務スーパーの出店戦略は、フランチャイジーの活用を通じて迅速な全国展開を可能にし、同時に法人加盟の要件を設けることで店舗運営の質を維持・向上させるしくみである。

3-3 業務スーパーのロイヤルティの設定

業務スーパーのロイヤルティは、小売業界においてフランチャイズビジネスを展開する企業の中で、きわめて低価格設定として位置付けられる。ロイヤルティの算定基準にはさまざまなアプローチが存在するが、一般的には次の7つの方式が用いられる。①粗利分配方式、②売上高比例方式、③仕入高比例方式、④定額方式、⑤定率方式、⑥営業規模比例方式、⑦商品供給代替方式である。

粗利分配方式は、売上から仕入原価を差し引いた売上総利益（粗利益）に一定の割合を乗じてロイヤルティを算定する方法で、主にコンビニ業界で広く用いられている。②売上高比例方式は、当該月の売上高または手数料に対して一定の比率を乗じて算出するもので、外食チェーンなどに多く見られる。③仕入高比例方式は、フランチャイザーからの仕入額に一定の割合を乗じてロイヤルティを算出する方法である。④定額方式と⑤定率方式は、毎月一定額または一定割合として算出される。⑥営業規模比例方式は、店舗面積や部屋数など、業種の規模を表す指標に基づいて算定される。最後に、⑦商品供給代替方式は、フランチャイザーが提供する商品やサービスの売上収入がロイヤルティの代わりになるため、ロイヤルティという名目での徴収は行わない。業務スーパーのロイヤルティは、このうち、③仕入高比例方式に該当する。

業務スーパーでは、総仕入額の1%をロイヤルティとして設定しており、これが低いロイヤルティの設定であることは明らかである。この数字について詳しく見てみよう。図表6は業務スーパーの標準的な店舗の損益シミュレーションを示しており、この数字を用いてコンビニなどの小売

図表 6 業務スーパーの損益シミュレーション
(標準的な店舗の場合)

損益勘定	月額金額	構成比
売上高	43,500 千円	100.0%
売上総利益	7,395 千円	17.0%
販売管理費	6,499 千円	14.9%
内（賃料）	1,300 千円	3.0%
内（人件費）	2,393 千円	5.5%
営業利益	896 千円	2.1%

(出所) 神戸物産株式会社「2024 年 10 月期第 3 四半期 決算説明資料」より。

業で用いられる粗利分配方式と比較してみよう。

コンビニ業界においては、通常、売上総利益に対するスライドチャージ方式が採用されている。この方式は、売上総利益が増加するにつれて、チャージ率が段階的に上昇する特性を有しており、例えば、売上総利益が 700 万円を超えた場合のチャージ率を約 56%⁷⁾と設定した場合、フランチャイザーに支払うべきロイヤルティは 414 万 1,200 円に達する。一方で、業務スーパーが採用する仕入高比例方式においては、総仕入高（仕入原価）が 3,610 万 5 千円であり、総仕入高 1%のロイヤルティの金額は 36 万 1,050 円となる。このように、両者の算出に基づくロイヤルティには約 378 万円の差異が生じ、この金額差は業務スーパーのロイヤルティの低廉さを如実に示すものである。

しかしながら、フランチャイザーがフランチャイジーに提供するフランチャイズパッケージの内容には企業ごとに差異が存在するため、ロイヤルティ金額の高低だけで評価することは適切ではない。しかし、その点を差し引いても、業務スーパーのロイヤルティがコンビニと比較してきわめて低く設定されていることは明白であり、この点は容易に理解されるべきである。

さらに、粗利分配方式と仕入高比例方式では管理コストの観点からも注目すべきである。粗利分配方式や売上高比例方式では、フランチャイザーがフランチャイジーの売上高を事前に把握するしくみが必要であるが、仕入高比例方式ではフランチャイジーへの卸価格がロイヤルティ算出の根拠となるため、売上の管理や確認を行わなくてもフランチャイザー側で簡単に把握することができる。これにより、管理コストの削減が可能となる。

さらに、同社のロイヤルティが低額に設定されている背景には、ロイヤルティ収入によって経営を安定化させるビジネスモデルではないという点も挙げられる。創業当初から食品版 SPA 企業と

7) セブンイレブンの FC 契約には A タイプ（店舗の土地と建物をオーナー側が用意）と C タイプ（店舗の土地と建物をフランチャイザーが用意）があり、ここでは業務スーパーの基本的な出店形態に合わせて C タイプを前提に試算している。ファミリーマートやローソンも同等の契約タイプを前提として試算を行う。なお、セブンイレブンのロイヤルティは売上総利益額が 250 万円以下（56%）、250～400 万円（66%）、400～550 万円（71%）、550 万円以上（76%）とするスライドチャージ方式が採用されている。ただし、2020 年 3 月以降、24 時間営業の店舗では売上総利益が月 550 万円を超える場合は、月 3 万 5 千円の一律減額を実施し、月 550 万円以下の店舗については計 3%の減免措置の代わりに月 20 万円を定額で差し引くロイヤルティの減額措置が取られている。また、上記に加えて、開店後満 5 年経過した月の翌月から最大 3%チャージの減額も行われている。このことを差し引いても相対的に仕入高比例方式 1%の設定水準は破格の設定である。

して製販一体型の独自商品（PB 商品）の製造を志向していた業務スーパーでは、高額なロイヤルティを設定すると加盟を意思決定する際の参入障壁が高まり、出店スピードが鈍化してしまう。むしろ、ロイヤルティを低く設定することで参入障壁を下げ、フランチャイズ加盟や出店スピードを促進し、利益率の高い PB 商品を製造して全国の店舗で販売する方が、全体的にメリットが大きいとの判断がなされているものと考えられる。

このように業務スーパーのロイヤルティ制度は、低価格設定や効率的な管理コスト、そして出店スピードの向上に寄与する重要な要素となっている。

4 まとめ

本研究では、株式会社神戸物産が展開する業務スーパーの事例を通して、同社のフランチャイズ戦略と後方統合という 2 つの戦略的要素が、急速な成長と競争優位の確立にどのように貢献しているかを明らかにした。また、業務スーパーのフランチャイズシステムの独自性とその有効性についても考察し、同社の成長要因の解明を試みた。

フランチャイズ戦略に関しては、組織運営の選択が直営店かフランチャイズ店かに大きく左右されることを踏まえ、業務スーパーが採用する独自のフランチャイズモデルの特徴を分析した。同社のモデルは、フランチャイジーに一定の自主性を認めつつ、フランチャイザーとしての強みを活用して効果的な協力体制を築くことにある。とくに、商品仕入れや出店計画におけるフランチャイジーの裁量を確保することで、地域ごとの需要に応じた柔軟な店舗運営を可能にしている点が特徴的である。この戦略は、単に効率性を追求するだけでなく、フランチャイジーの強みを最大限に引き出すことで、全体としての競争力を高めている。

後方統合戦略においては、自社工場や物流システムの整備を通じて、業務スーパーが安定した低価格販売を実現する基盤を築いている。この取り組みにより、フランチャイザーがサプライチェーン全体を効率化し、フランチャイジーの運営コスト削減と利益向上に寄与している。また、国内外での生産基盤を確保することにより、環境変化に対する強い対応力も確立している。

一方、情報技術の活用については、近年、多くの小売業がデジタル技術の導入に取り組む中で、同様に業務スーパーも売場における課題解決やコスト効率の向上を重視する姿勢を見せている。2020 年以降、同社では直営店を活用して AI カメラやタブレット付き専用カートなどのデジタル技術を実験的に導入したが、十分な効果が確認できなかったため、その活用を一時見合わせる決定を下した。この判断は、デジタル技術導入に固執することなく、現場運営の効率性や費用対効果を優先する柔軟な戦略を示しており、食品小売業界における現実的な経営手法の一例である。ただし、これは情報技術の活用を否定するものではなく、むしろ有効性を見きわめながら最適なタイミングで導入を検討する姿勢を示している。今後、環境が整い、効果的な活用が可能となれば、デジタル技術の導入が進められることも十分に考えられる。

研究の限界と今後の課題としては、フランチャイズ戦略における他の小売チェーンとの比較が十分ではない点が挙げられる。本研究は特定企業に焦点を当てた単一事例研究であるため、得られた知見がその企業の特異性に依存している可能性があり、理論的な一般化には限界がある。他の企業との比較研究や市場全体の動向を踏まえることで、業務スーパーのビジネスモデルの独自性と普遍

性をより明確にする必要がある。また、近年、小売業における重要課題の1つとして挙げられる人材確保の困難性や効率的経営の観点からの情報技術活用の長期的な影響についても、さらなる実証的な研究が求められる。

最後に、業務スーパーの成長は、日本の小売業界における新たなビジネスモデルを示すものであり、フランチャイズと直営店の二項対立的な問題を超越した戦略の有効性を証明している。フランチャイジーの自主性とフランチャイザーの統制力をバランスよく組み合わせた戦略は、食品小売業界全体にとっても示唆的なモデルであるといえる。今後も神戸物産の動向に注目し、フランチャイズビジネスの進化についてさらなる研究が期待される。

謝辞

本研究の実施にあたり、株式会社神戸物産の経営企画部 IR・広報課様には貴重な時間を割いてインタビューにご協力いただきました。この場を借りて深く感謝申し上げます。

本研究は、令和4年度（2022年度）拓殖大学経営経理研究所の個人研究助成による研究成果発表の一部である。

参考文献

- Brickley, J.A., & Dark, F.H. (1987) The Choice of Organizational Form : The Case of Franchising, *Journal of Financial Economics*, 18, pp. 401-420.
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006) Shifting imperatives : an integrative view of resource scarcity and agency reasons for franchising, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), pp. 23-40.
- Caves, R.E., & Murphy, W.F. (1976) Franchising : Firms, Markets and Intangible Assets, *Southern Economic Journal*, 42 (April), pp. 572-586.
- Coase, R. (1937) The Nature of the Firm, *Economica*, November, pp. 386-405.
- Combs, J.G., & Ketchen, D.J. (1999) Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising? A Test of the Capital Scarcity Hypothesis, *Academy of Management Journal*, 42, pp. 196-207.
- Dant, R. P., Kaufmann, P.J. and Paswan, A.K. (1992) Ownership Redirection in Franchised Channels, *Journal of Public Policy and Marketing*, 11 (1), pp. 33-44.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Agency theory : an assessment and review, *Academy of Management Review*, 14 (1), pp. 57-74.
- Gallini, N., & Lutz, N. (1992) Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 19, pp. 265-284.
- Gillis, W., & Castrogiovanni, G.J. (1992) The franchising business model -an entrepreneurial growth alternative, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 8, pp. 75-98.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976) Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- Lafontaine, F. (1992) Agency Theory and Franchising : Some Empirical Results, *Rand Journal of Economics*, 23 (Summer), pp. 263-283.
- Lafontaine, F. (1993) Contractual Arrangements as Signaling Devices : Evidence from Franchising, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 9, pp. 256-289.
- Lafontaine, F., & Shaw, K. L. (2005) Target managerial control : evidence from franchising, *The Rand Journal of Economics*, 36 (1), pp. 131-150.
- Minkler, A.P. (1992) Why firm Franchise : A Search Cost Theory, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 148 (2), pp. 240-259.
- Norton, S. W. (1988a) Franchising, Brand Name Capital, and Entrepreneurial Capacity Problem, *Strategic Management Journal*, 9, pp. 105-114.

- Norton, S. W. (1988b) An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form. *Journal of Business*, 61, pp. 197-218.
- Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1968-1969) Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-owned Chains? *Journal of Retailing*, 44 (Winter), pp. 69-83.
- Rubin, P. H. (1978) The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, *Journal of Law and Economics*, 21, pp. 223-234.
- Scott, F. A. (1995) Franchising versus Company Ownership as a Decision Variable of the Firm, *Review of Industrial Organization*, 10, pp. 69-81.
- 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 (1), 216-234.
- Williamson, O. E. (1985) The economic institution of capitalism: Firms, markets, relational contracting. New York: Collier Macmillan
- 犬飼知徳 (2009) 「日本のフランチャイズ組織の特徴」『香川大学経済論叢』香川大学経済学会, 82 (1・2), pp. 145-159
- 犬飼知徳 (2008) 「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」『香川大学経済論叢』香川大学経済学会, 81 (1), pp. 91-106
- 加藤 鉦 (2022) 『非常識経営 業務スーパー大躍進のヒミツ』ビジネス社
- 株式会社神戸物産「有価証券報告書」各年版
- 川端基夫 (2021) 『日本の法人フランチャイジー：消費経済の知られざる担い手』新評論
- 川端基夫 (2022) 「中小企業とフランチャイズビジネス：法人フランチャイジーという新たな視角」『商工金融』商工総合研究所, 72 (9), pp. 19-35
- 北島啓嗣・崔容熏 (2011) 「フランチャイズ方式と直営店方式の選択問題」渡辺達朗・久保知一・原頼利『流通チャネル論』有斐閣, 第3章所収, pp. 57-75
- 株式会社神戸物産 (2024) 「有価証券報告書」各年版
- 小本恵照 (2021) 「垂直統合バイアスの理論的検討：フランチャイズ・ビジネスを中心に」『駒大経営研究』駒澤大学経営研究所, 52 (3・4), pp. 1-40
- 小本恵照 (2019) 「フランチャイズとエージェンシー理論：理論と実証に関する検討」『駒大経営研究』駒澤大学経営研究所, 50 (3・4), pp. 21-61
- 小本恵照 (2012) 「組織の経済学とフランチャイズ・システム」『静岡文化芸術大学研究紀要』12, pp. 47-57
- 白石秀壽 (2016) 「フランチャイズ・チェーンのチャネル選択問題」『流通研究』日本商業学会, 18 (1), pp. 55-78
- 新原浩朗・高岡美佳 (2004) 「フランチャイズ組織の分権的進化と多元化」『組織科学』組織学会, 38 (1), pp. 4-15
- 「日本経済新聞」2021 年 9 月 17 日付

参考 URL

- Softbank ホームページ「AI が可能にする業務スーパーのローコストオペレーションと店舗 DX」2024 年 10 月 23 日アクセス
- 一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会ホームページ, <https://www.jfa-fc.or.jp/>
- 株式会社神戸物産ホームページ, <https://www.kobeussan.co.jp/>
- 業務スーパーホームページ, <https://www.gyomusuper.jp/>

(原稿受付 2024 年 10 月 24 日)