

小売企業における直営店舗数と フランチャイズ店舗数のバランスの現状 —日本のフードサービス企業のケーススタディー—

加藤 拓

小売企業が店舗網を拡大しながら企業成長をはかる際の主な選択肢として、小売経営論では、直営店舗の多店舗化、ジョイントベンチャー、フランチャイズ（以下、FC）、M&A（企業の合併・買収）が、それらの利点と欠点とともに示されている¹⁾。小売企業は店舗網を拡大するにあたり特定の方法を選択するが、その際には一つの方法を継続的に用いることもあれば、複数の選択肢を併用することも考えられる。それに対して、小売企業が成長段階に応じて4つの選択肢をどう組み合わせていくべきかについては十分に言及がなされていない。

本研究は、店舗網拡大の選択肢のうち直営店舗の多店舗化とFCをとりあげ、小売企業が成長段階に応じて両者をどう組み合わせていくべきかという問題を扱う。その予備的研究として本論では、小売企業が成長段階に応じて直営店舗とFCの店舗数をどうバランスさせているかについて、日本のフードサービス企業253社の傾向を記述した。その結果、全体的な傾向としては総店舗数の増加にともないFC店舗の比率が高まることが確認できた一方で、直営店舗による多店舗化のみで大規模化に成功している企業も存在することと、成長段階が中間期のグループではFC店舗の比率が極端に高い企業が存

1) 本論では、小売企業という用語をサービス業で多店舗化をはかる企業なども含めて小売企業の範囲を広く捉える。

在しないことが示された。

1. はじめに

小売経営の文献では、小売企業の成長には既存店舗の売上高を上げる方法と店舗網を拡大する方法があるとされ、後者の主な選択肢として、直営店舗の多店舗化、ジョイントベンチャー、FC、M&A（企業の合併・買収）が挙げられている（Zentes and Morschett 2002）。

直営店舗の多店舗化は、独自の店舗を小売企業が直接的に設立するもので、店舗網の拡大の基本的な方法である。小売企業が複数の店舗を自社で運営し、小売企業の本社が集中的に意思決定を行う。

ジョイントベンチャーは、2つ以上の当事者が一連の合意された目標を追求するために、新しい事業を共同して実施することを決定したときに形成されるもので、当事者は共同で出資し、企業の収益、費用、および企業の管理を共有することに同意する（Sternquist 1988）。

FCは、フランチャイザーとフランチャイジーと呼ばれる異なる2つの企業間の契約上の合意として定義される。市場でテストされたビジネスコンセプトを確立したフランチャイザーは、多くのフランチャイジーと契約を結び、フランチャイジーはフランチャイザーにより指定された店舗フォーマットや運営プロセスを使用することが許可される。フランチャイザーはフランチャイジーに対して商業面および技術面の支援を継続的に提供する一方、フランチャイジーは通常、加盟金やロイヤリティなどを支払う（Inma 2005）。

M&A（企業の合併・買収）は、小売企業が他の既存の小売企業やその店舗網を吸収・合併することである。買収する側の企業は他の会社の大多数の株式を取得し、特定の資産（店舗）を引き継ぐ（Zentes, Swoboba, Schramm-Klein 2006）。

個々の選択肢にはそれぞれ利点・欠点があり、それらを考慮しつつ小売企業は企業成長をはかる際に特定の方法を選択する。その際、ある1つの選択

肢を採用し、そのみを継続して採用し続けるとは限らず、複数の選択肢が組み合わせることが考えられる。その場合、複数の選択肢を企業の成長段階に応じてどのように組み合わせていくべきかが問題となるが、店舗網拡大のための選択肢とそれらの利点・欠点が示されるだけでは、こうした問題に対して十分な示唆を得ることはできない。

それに対して本研究は、店舗網拡大の選択肢のうち直営店舗の多店舗化とFCをとりあげ、小売企業が成長段階に応じて両者をどう組み合わせるべきかという問題を扱う。その予備的調査として本稿では、直営店舗の多店舗化とFCの利点と欠点を概観したのち、小売企業が直営店舗とFC店舗の数をどうバランスしているかについて、日本のフードサービス企業253社を例にその傾向を記述する。

2. 直営店舗の多店舗化とFCの利点と欠点の現状と課題

ここでは直営店舗の多店舗化とFCによる多店舗化の利点と欠点として、小売経営論で挙げられている内容を概観する。

直営店舗の多店舗化は、自社で店舗網を拡大するものである。企業の店舗に関する方針等を個々の店舗に正確に反映できるだけでなく、独自の戦略に基づき新店の立地や店舗レイアウトなどを決定できる。また、企業の従業員が店長となり、本社で決定した事柄が正しく実行されているかをモニターすることも容易である。戦略変更にともなう軌道修正も柔軟に行うことが可能である。本社が店舗の統制をとりやすく、チェーンとしての店舗間の均質化も達成しやすい。

こうした利点に対して、直営店舗の多店舗化には欠点も指摘される。自社で店舗網を拡大するため、店舗を開業するにあたっての店舗投資の金額が高額であり、多店舗化を進めるにあたっては多額の資金が継続的に必要となるため、この点が成長の制約になる。また、店舗開発に必要な市場調査や立地選定、地主との賃貸借契約などの業務を自社で行うため店舗数の増加のペースは緩やか

なものになりがちである。それにより競争企業がより速く店舗網を拡大する場合は、潜在需要をとりきれないで終わる可能性がある。店舗数の増加にともない、地域の特殊な需要に対応するための柔軟性も弱まる（Zentes 2011）。

FCは、フランチャイザーがフランチャイズチェーンへの加盟店（フランチャイジー）を募集し、フランチャイジーに店舗への投資や店舗の経営を行わせる制度である。

FCはフランチャイジーにとって多くの利点がある。フランチャイジーは、すでに確立され、標準化されたブランド名（屋号）や運営方法を、少額の投資金額で利用することができ、売上増加の即効性が期待できる。

また、店舗の出店に際して投資計画や収益モデルを含む包括的な情報を事業開始前から得ることができる。標準化されたオペレーション方法や管理方法に関するトレーニングや指導、サポートをフランチャイザーから受けることもできる。同一チェーンに属する全店舗に共通する仕入やマーケティング施策はフランチャイザーが行うため、仕入単価を抑えたり、広告宣伝の効果を享受したりすることができる。

フランチャイザーにとっても、すべての店舗を自前で出店するかわりに、フランチャイジーの資金や地域市場についての知識などを活用することで、新規市場への拡大や成長機会の獲得をより速く達成することが可能となる。それにより、国内市場では全国的な、海外市場に進出する場合には国際的な市場プレゼンスをよく短期間で高めることができる。

従業員としてではなく自己所有の店舗を運営できるためモチベーションが高いフランチャイジーに対して、契約によりフランチャイザーが規定した運営上のルールを守らせることができるうえ、ロイヤルティ収入も得られる。

フランチャイザーにとっては、出店のための費用やリスクを抑えることができるだけでなく、フランチャイズ店舗が増加し、店舗網が成長することで、ブランドの可視性（visibility）や評判を短期間で強化することができる。

このようにFCは、フランチャイザーとフランチャイジーの双方にとって多くの利点がある。

小売企業における直営店舗数とフランチャイズ店舗数のバランスの現状

その一方で、フランチャイザーにとってのFCの欠点には、フランチャイジーは従業員ではなく独立した契約者であるため、フランチャイジーを直接的、階層的に管理統制することができないことが挙げられ、フランチャイジーが全社的なサービスレベルの水準を満たさない場合、全社的な評判を下げてしまうことがある。同一チェーンの店舗の統一性が崩れると、チェーン全体に対する顧客ロイヤルティに負の影響が生じ、個々の店舗の売上低下につながる可能性がある。売上不振の店舗が増えると、本部からの仕入やロイヤルティ収入が減少するためフランチャイザーの収益性が悪化する。また、フランチャイジーがフランチャイザーに対して、フランチャイザーの影響力を弱めるように契約内容の変更を求めることも考えられる（Berman and Evans 2010, Zentes Morschett Neidhart 2003）。

フランチャイジーにとっては、特定のエリアに多くのフランチャイジーが店舗を開業することにより、エリア内での需要の食い合いが起こる結果、店舗の潜在的な売上が低下するリスクもある。フランチャイザーによる過度な売上増加のプレッシャーを受ける可能性があることや、契約により扱う商品の仕入先がフランチャイザーに指定されたベンダーに制限されること、売上に対してロイヤルティが課させる場合は利益が出ていなくてもロイヤルティの支払いが必要となることなども、欠点として指摘される（Berman and Evance 2013）。

FCの利点と欠点に関する既存の知見には、2つの課題が指摘できる。

まず、FCの利点の指摘に対して、その欠点の指摘が不十分である。

FCがまだ歴史的にも新しかったころに、直営店舗による多店舗化の欠点を補完するようなFCの利点が多く指摘されたことが考えられる。しかし、FCにより短期間で店舗網を拡大させたすべての小売企業が、そののちも順調に企業成長を継続し市場に定着したとは考えにくい。店舗網の拡大のためにFCを活用する事例も蓄積された今日、FCが中長期的な企業成長に貢献しているかを確認する必要がある。

また、直営店舗による多店舗化とFCが別々に扱われており、両者を関連

させた議論がなされていない。

直営店舗による多店舗化とFCの関連については、フランチャイザーがフランチャイジーのみに成長を依存するのではなく、フランチャイザーが自社で多くの直営店舗を運営することがあり、この場合、直営店舗とFC店舗がシナジー効果を発揮することがある一方で、店舗網の内部で利害対立や衝突が起こる可能性が高いことが指摘されている（Cliquet 2000）。

フランチャイザーが途中から直営店舗による多店舗化を始めるのとは反対に、直営店舗による多店舗化を進めてきた小売企業が、途中からFCを併用する場合も考えられる。

しかし、指摘されるようなシナジー効果を発揮させるために、あるいは、店舗網の内部での利害対立や衝突を防ぐために、小売企業が何に留意するべきかについては示唆に乏しい。

小売企業が企業成長を進める際に、直営店舗による多店舗化とFC展開をどうバランスするべきかという課題に対しては、中長期的な企業成長の過程において、どのような状況下で直営店舗による多店舗化の欠点を補うようにFCの利点が発揮されるか、また、FCの欠点が生じるのはどのような場合か、といったより踏み込んだ知見が求められる。

3. 直営店舗とFC店舗のバランスの状況：日本のフードサービス業の例

本研究は小売企業が企業成長を進める際に、直営店舗による多店舗化とFC展開をどうバランスするべきかについて扱うが、ここではその予備的調査として、日本のフードサービス企業が成長段階ごとに直営店舗の数とFC店舗の数をどう組み合わせているかについて傾向を記述する。具体的には、企業の成長段階を示す指標として総店舗数を、直営店舗とFC店舗とのバランスを示す指標として、総店舗数に占めるFC店舗数の比率（以下、FC比率）に着目し、企業が成長するにつれてFC比率が高まっているかどうか、成長段階に応じてFC比率に差異があるかどうかについての傾向を把握する。

(1) 調査仮説

FCには、同一チェーンの店舗数を短期間で増加させることができる利点がある。よって、企業成長の初期段階から店舗数を急速に増やすことを優先させる企業は、直営店舗による多店舗化よりもFCを主体に多店舗化を進めることが考えられる。その一方で、店舗の運営方式を標準化させ、チェーンとしての商品やサービスレベルの店舗間の均質化を徹底させることを優先させる企業は、直営店舗の展開が中心となると考えられる。その場合、店舗数の増加速度はFC主体の場合よりも緩やかとなるであろう。

しかし、FC主体で多店舗化を開始した企業が、FC主体を継続したまま店舗数をさらに増加させ続けることができるほど、FC展開は単純ではないようにも思われる。店舗数を増やす過程で、FCの欠点が生じることにより、店舗数の増加ペースが失速したり、さらには、既存店舗の業績不振によりフランチャイジーが離脱することなどにより店舗数が減少したりすることも考えられるためである。また、直営店舗による多店舗化により緩やかなペースで成長をしてきた企業が、途中から出店速度を上げる際にFCを併用し始めることも考えられる。

このように考えると、総店舗数が少ない成長段階が初期の企業では、初期段階から急速な成長を志向するためFC比率を高める企業もあれば、緩やかな成長を志向し直営店舗の多店舗化による多店舗化を優先するためFC比率を低くする企業も存在すると考えられる。このように企業成長の速さについての方針が企業ごとに異なると考えると、成長段階が初期の企業ではFC比率の企業間のばらつきが大きいと考えられる。

ある程度まで企業成長が進んだ総店舗数が多い企業では、直営店舗による多店舗化のみに依存すると店舗数の増加が緩慢になることから、FCを併用する企業が多くなると考えられる。企業成長が進んだ企業ではFC比率が高まるため、FC比率の企業間のばらつきは小さくなると考えられる。

以上を踏まえて次のように調査仮説を設定する。

調査仮説

1. 総店舗数の増加にともないFC比率は高まる。
2. 成長段階が初期段階の企業ではFC比率の企業間のばらつきは大きい。
3. 店舗数が多く成長した企業のFC比率の企業間のばらつきは小さい。

(2) 日本のフードサービス業のケーススタディ

前節で示した仮説をもとに、日本のフードサービス業界を例に同業界に属する企業が直営店舗とFC店舗をどうバランスさせているかを確認する。分析対象の企業は、日経MJの『第50回の日本の飲食業調査（2023年度）』で、2023年度売上高の上位253社に含まれた企業とする²⁾。この調査では総店舗数だけでなく、直営の店舗数とFCの店舗数の内訳が企業ごとに示される。なお、同調査に回答していない企業や直営の店舗数とFCの店舗数の内訳が示されていない企業は対象から除外した。

総店舗数と総店舗数に対するFC比率の関連を確認する。図1は、総店舗数を横軸にFC比率（%）を縦軸にとり253社をプロットした散布図である。

最も右に一つだけ離れて位置するのは、店舗数が8600でFC比率が0%の集団給食の業態の企業（日清医療食品）である。同社以外にも集団給食の企業は12社あり、これらは総店舗数が相対的に多いだけでなく、FC比率が全て0%であり、もっぱら直営店舗による多店舗化により店舗網の拡大を進めている。集団給食はFC店舗を持たない企業ばかりであることが確認できたが、集団給食は、特殊な施設で、そこを利用する一部の限られた人々に商品・サービスを提供する業態であり、一般消費者が外食として利用する店舗

2) 飲食業経営を主な事業とする企業から主な企業558社を日経MJが選び、2024年4月上旬からインターネット調査を実施し同年6月上旬まで回収したもので有効回答は300（53.8%）である。調査集計は日経リサーチが実施した（日経MJ 2024年6月19日）。

小売企業における直営店舗数とフランチャイズ店舗数のバランスの現状

図1 総店舗数とFC比率

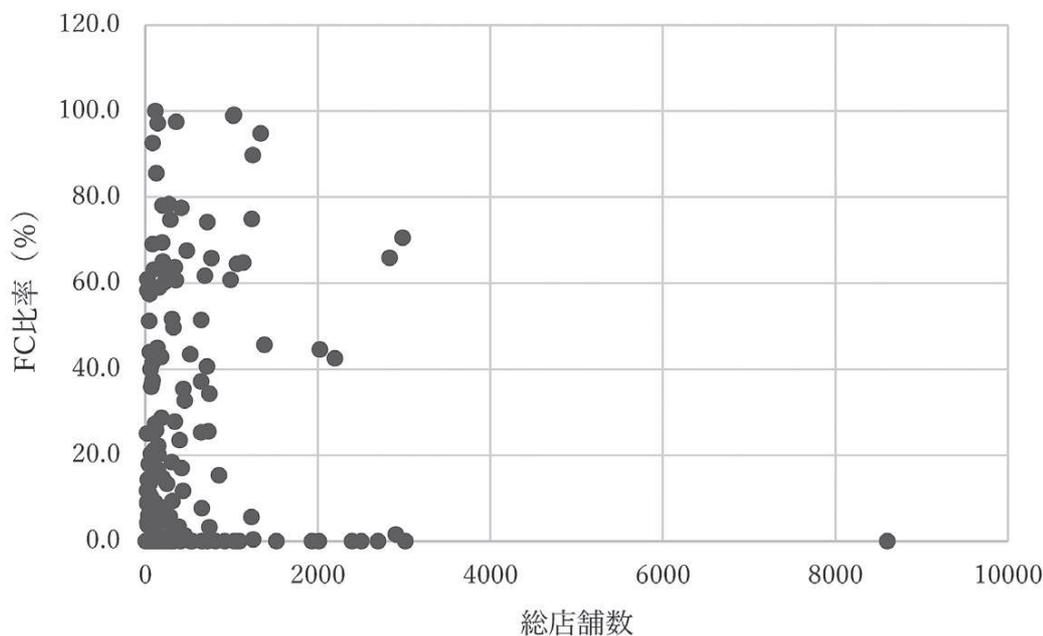
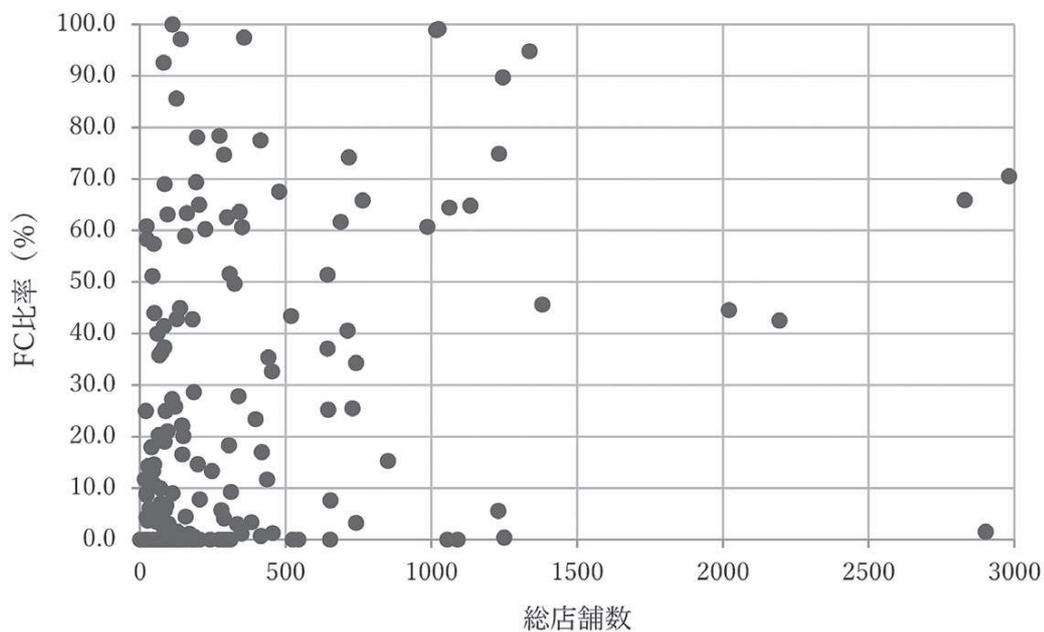


図2 総店舗数とFC比率 (集団給食を除く)



を主に運営する業態とは性質が異なるため、集団給食を除外した場合の散布図を図2に示す。

総店舗数が少ない企業であってもFC比率が高い企業が存在し、総店舗数が多い企業であってもFC比率が極端に低い企業が存在することが確認できる。

両者の関連を確認するため、FC比率(%)を従属変数、総店舗数を独立変数とした単回帰分析を行った結果は以下のとおりである。

$$\text{FC比率} = 10.7777 + 0.0242^{**} (\text{総店舗数})$$

(6.82) $R^2 = 0.156$

() : t値

** 1%水準で有意。

総店舗数の増加にともない、FC比率は高まること(仮説1)が確認できた。

図2では、原点近くに多くの点が密にプロットされていることから、総店舗数が500未満の成長段階がまだ早い企業の中には、FC比率が低い企業が多く存在することが分かる。

総店舗数が500店舗未満の企業で、FC比率が高い企業も少なからず存在することも確認できる。総店舗数が1000店舗を超える企業は17社あるが、全ての企業でFC比率が高いわけではなく、FC比率が10%未満と極端に低い企業も存在することが分かる。

成長段階ごとの傾向を把握するため、総店舗数が①200未満、②200以上499以下、③500以上999以下、④1000以上に対象企業をグループ分けし、グループごとのFC比率の基本統計量を比較した(表1)。

表1 基本統計量

総店舗数	200未満	200-499	500-999	1000以上
平均値	10.2	27.0	32.1	50.8
中央値	0	12.5	34.3	64.5
最頻値	0	0	0	0
標準偏差	21.1	30.1	25.1	37.1
最小値	0	0	0	0
最大値	100.0	97.5	74.2	99.1

小売企業における直営店舗数とフランチャイズ店舗数のバランスの現状

FC比率の平均値と中央値は総店舗数の増加にともなって高くなることが確認できる。企業成長の早い段階では直営店舗による多店舗化が主体で成長を図り、成長するにつれてFC比率が高まる傾向が読み取れる。一方、最頻値と最小値は全てのグループで0であり、直営店舗による多店舗化のみで店舗網の拡大を進める企業が全てのグループに存在することが確認できる。

総店舗数が200以上の3グループの全てで最大値は100を下回っており、直営店舗をまったく出店せずにFC店舗のみで多店舗化を進める企業で、総店舗数が200店舗以上になる企業は存在しないことが分かる。

標準偏差は店舗数の増加とともに増加する、つまり、FC比率の企業間のばらつきが店舗数の増加とともに大きくなる傾向がある。

標準偏差の値がもっとも低いのは総店舗数が200未満のグループであった。店舗数を増加させる速さについての企業の方針が企業ごとに異なるため、成長段階が早い段階の企業のFC比率はばらつきが大きいという仮説2とは異なる傾向が確認できた。これは直営店舗による多店舗化を進める企業の割合が高いことに起因すると考えられる。

標準偏差の値が最大だったのは総店舗数が1000以上のグループであり、これは、店舗数が多い成長した企業のFC比率は高い値に集中し、企業間のばらつきは小さいという仮説3とは異なる傾向が確認できた。直営店舗による多店舗化を継続して大規模化に成功している企業が存在するためである。

総じてFC比率の標準偏差は店舗数の増加とともに増加する傾向にあるが、500以上999以下のグループは異なる傾向があり、標準偏差は25.1で200店舗未満のグループの次に低い値を示している。最大値は74.2で4グループの中で最も低かった。

各グループのFC比率の分布をより詳細に把握するため、グループごとのFC比率の度数と割合を10%刻みで集計した。表2はその結果を示しており、太字は各グループで割合が最大のもをを表す。

表2 グループごとのFC比率の分布

FC比率	総店舗数							
	200未満		200-499		500-999		1000以上	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
100%	1	0.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0
90%台	2	1.1	1	2.6	0	0.0	3	17.6
80%台	1	0.6	0	0.0	0	0.0	1	5.9
70%台	1	0.6	3	7.9	1	5.9	2	11.8
60%台	5	2.8	6	15.8	3	17.6	3	17.6
50%台	4	2.2	1	2.6	1	5.9	0	0.0
40%台	6	3.3	1	2.6	2	11.8	3	17.6
30%台	3	1.7	2	5.3	2	11.8	0	0.0
20%台	10	5.5	2	5.3	2	11.8	0	0.0
10%台	10	5.5	4	10.5	1	5.9	0	0.0
10%未満(※)	19	10.5	9	23.7	2	11.8	3	17.6
0%	119	65.7	9	23.7	3	17.6	2	11.8
合計・平均	181	10.2	38	27.0	17	32.1	17	50.8

※0%を除く

総店舗数が200未満のグループでは、FC比率が0%の企業の割合が65.7%に対して、FC比率が90%を超える企業は1.7%しかなく、直営店舗による多店舗化を選択する企業の割合が非常に高いことが分かる。

総店舗数が200以上499以下のグループでは、FC比率が0%の企業の割合は23.7%と高く、FC比率が10%未満の企業の割合も47.4%であり、直営店舗による多店舗化を選択する企業の割合が高い。FC比率が90%を超える企業は1社しか存在しない。FC比率が60%台の企業も15.8%と高い値を示している。

総店舗数が500以上999以下のグループではFC比率が0%と60%台の企業の割合が、それぞれ17.6%と高い値を示している。FC比率が高い企業はなく、80%以上の企業は1社も存在しない。

総店舗数が1,000以上のグループでは、FC比率が90%台、60%台、10%未満(0%除く)の企業が、それぞれ全体の17.6%を占めており、店舗網の拡大を進めるにあたり、直営店舗による多店舗化をとる企業、FC店舗を選択する企業、直営店舗とFC店舗を併用する企業が同数に分かれた。

全体的な傾向として総店舗数の増加にともないFC比率が高まることが確認できた。しかし、FCをまったく採用せずに直営店舗による多店舗化のみで大規模化に成功している企業が存在することと、成長段階の中間にあたる総店舗数が500以上999以下のグループではFC比率が極端に高い企業が存在しないことが明らかとなった。

4. まとめと今後の課題

小売企業の本社には、屋号のブランド力を高め、他のFCチェーンとの差別化をはかる継続的な企業努力が必要であり、こうした努力がFC店舗の集客力の維持・向上につながる。

FCに企業成長の全てを依存する場合、チェーン本部による技術の改良、オペレーションの効率化、商品開発などが進みにくいことが考えられる。小売企業はFCと並行して直営店を出店して、そこで経営ノウハウを蓄積したり、資源開発のための情報収集を行ったりすることが必要となる（高嶋・高橋2020）。よって小売企業にとって直営店舗はある程度の数が必要であると考えられる。

直営店舗による多店舗化のみに成長を依存すると、店舗数の増加スピードが緩やかになるため、店舗数を短期間で増加させることを志向する小売企業がFCを採用する場合がある。しかし、FCにより短期間で店舗網を拡大させたすべての小売企業が、中長期的にも企業成長を果たせるという保証はないように思われる³⁾。

チェーンとしての成長段階が早く、まだ顧客基盤も小さく、知名度も低い段階から急速に店舗数を増加させる場合、出店地域が広域に拡散し、市場規模が十分に大きくないエリアに店舗数が増えることが起こりうる。

3) 飲店舗数を急激に増加させたものの、最終的にその屋号が市場に定着せず、店舗数を大幅に減少させるケースもある。

小売企業の場合、潜在顧客は地理的に分散しており、地域によって自社店舗の普及度合いや認知度、新しい業態や屋号の受容性（受け入れやすさ）は異なる。店舗数が少なく、全国的な知名度が十分に高まっていない段階から店舗網を広域化させ、市場規模が十分ではなく出店の優先順位の低いだけでなく、自社の知名度が高まっていない地理的市場へ出店する場合、開業した店舗が十分な売上を獲得することができず不採算店舗となる可能性がある。また、店舗の立地選定をフランチャイジー任せにしていると、既存店から至近距離の場所に同じ屋号で別のフランチャイジーが出店することも考えられ、店舗間で売上を食い合う自社競合が生じ、新店の売上が振るわず、既存店の売上も低下する可能性がある。

何らかの原因で本部の評判が悪化したり、競合の出現により競争力が低下したりすることで店舗の売上が低下する場合、フランチャイジーを新たに確保することが難しくなることや、店舗の業績が思わしくない状況が続くとフランチャイジーがFC契約を解約し、チェーンを離脱することにより、チェーン全体の店舗数が短期間で減少することが起こりうる。

小売企業は短期間で急速な企業成長を優先してFCを活用することにより、中長期的には総店舗数や企業業績の変動が大きくなる可能性がある。業態や屋号の話題性や目新しさがあり、店舗の集客力が期待できるときは、FCへの加盟者・加盟企業が増加し店舗数が短期間で急増するが、その後の環境変化によりFCからの離脱者・離脱企業が増加し、店舗数が短期間に激減することも起こりうる。FCに企業成長を依存し続ける場合、FC主体で総店舗数を短期的には増やせたとしても、中長期的には総店舗数をコントロールしにくくなることもFCの潜在的な欠点として認識されるべきである。

本研究の残された課題として以下が指摘できる。

チェーン本部が成長段階に応じて、直営店舗とFC店舗の数をどうバランスさせるべきかという問いに対して接近するには、本論のようにある一時点での業界全体の傾向を記述するだけでは不十分である。

業界横断的に企業を比較するのではなく、特定の企業が成長段階に応じて

FC比率をどう変化させてきたかについて事例研究を蓄積する必要がある。

本論では店舗数が少ない段階でFC比率を高める企業が少なからず存在することは確認できたが、過去に店舗数が少ない段階でFC比率を高めながら企業成長を図った企業が、その後、FC比率と総店舗数をどのように変化させたかを追跡することで、初期の想定通りに企業成長を遂げることができたか否かを確認することができる。かつて店舗数を急増させたのちに屋号が市場に定着した企業と成長が失速し定着に至らなかった企業を比較し、企業の戦略要素や競争環境、経済状況などとの関連を把握することや、店舗数の増加と屋号の市場への定着に成功した企業が、FC比率と総店舗数をどのように変化させてきたかを追跡する必要がある。その結果、小売企業が直営店舗とFC店舗の数をどうバランスさせるべきかという問いに対するより有用な仮説が導くことが期待できる。

FCは企業の成長速度を高めるのに貢献するが、小売企業が出店速度をどう計画・管理すべきかについても探求が求められる。企業によっては成長の初期段階から急成長を志向する場合もあれば、初期段階では緩やかな成長を志向し、徐々に成長を加速する場合も考えられる。出店を加速するタイミングをどう見極めるべきか、出店の加速が中長期的な成長につながる条件は何か、といったことが実務上の課題となるが、それらに対する知見の蓄積が望まれる。

小売企業が店舗網を拡大する方法として、近年では他社をM&A（合併・買収）や業務提携によりグループ化する方法の重要性が増している。そこには、既に存在する他の小売企業や店舗をそのまま自社のグループに含めることや、それらの店舗の屋号を自社の屋号に転換することなどが含まれる。小売企業では展開する地域市場が異なり、それらが互いに補完しあうような場合に選択されることが考えられる。今後は小売企業が成長段階に応じてM&A（合併・買収）や業務提携によりグループ化をどう進めていくべきかについて、直営店舗による多店舗化やFCと関連させつつ検討する必要がある。

参考文献

- Albaum, G., J. Strandkov., E. Duerr., and L. Dowd (1994), *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Berman, B. and J R. Evans (2013), *Retail Management: A Strategic Approach*, Pearson.
- Cliquet, G. (2000), Plural Forms in Store Networks: A Model for Store Network Evolution, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 10, (4), pp.369-387.
- Inma, C. (2005), Purposeful Franchising: Re-thinking of the Franchise Rationale, *Singapore Management Review*, Vol. 73, (1), pp.27-47.
- Jones, K. and J, Simmons (1990), *The Retail Environment*, Routledge.
- Kasper H., P. V. Helsdingen. and M. Gabbott (2006), *Service Marketing Management: Strategic Perspective*, John Wiley & Sons.
- Levy, M. and B. A. Weitz (2004), *Retailing Management*, McGraw Hill.
- Lovelock, C. and L. Wright (1999), *Principles of Service Marketing and Management*, NJ: Prentice Hall.
- Scholz, C. and Zentes, J (2002), *Strategic Management: A European Approach*, Gabler.
- Sternquist, B. (2007), *International Retailing (Second Edition)*, Fairchild Books.
- Zentes, J., Morschet, D., and Schramm-Klein., H (2017), *Strategic Retail Management: Text and International Cases (Third Edition)*, Springer Gabler.
- 高嶋克義・高橋郁夫 (2020) 『小売経営論』有斐閣