

## わが国におけるフランチャイズの生成

小 嶋 正 稔

1. はじめに
2. システム・フランチャイズ
3. ビジネスフォーマット・フランチャイズの生成
4. 洋菓子・パンのフランチャイズの発展
5. まとめ

### 1. はじめに

わが国において、フランチャイズ (franchising) が「ギルド」や「座」のように、国などによって与えられる「特権」ではなく<sup>1</sup>、流通の一形態として使用されたのは、1907年に米国スタンダード石油が導入した特約店・代理店システムからである<sup>2</sup>。その後、1920年の資生堂のチェーンストア制度<sup>3</sup>、1925年の日本フォード自動車(株)、1927年の日本ゼネラルモーターズ(株)の組み立て工場から自動車販売が加わり、1931年のダット自動車製造 (現日産自動車(株))、1935年の豊田自動織機製作所自動車部 (現トヨタ自動車(株)) などが戦前のフランチャイズ (プロダクト・フランチャイズ) を形成してきた<sup>4</sup>。

戦後、新しいビジネスモデルとしてビジネスフォーマット・フランチャイズ (business format franchising) が登場したのは、1963年の小売業の不二家、サービス業のサニクリーン (現ダスキン)、そして外食産業では、ルートビアとハンバーガーの A&W からである<sup>5</sup>。不二家は市場の拡張と人口の移動に対応する販売網の拡張と構築のため、ダスキンは社会的に新しい製品の販売のため、そして A&W 沖縄は新規事業としてフランチャイズを利用した。

わが国においては、フランチャイズ・システム (franchise system) を販売することによって収益をあげるのではなく、販売する製品そのものから収益を上げるプロダクト・フランチャイズのほとんどがノウハウや教育等のフランチャイズ・パッケージを提供するシステム・フランチャイズ (system franchising) になっていること、逆にビジネスフォーマット・フランチャイズと称されるものであってもフランチャイズの収益源を依然として製品やサプライ (supply) の販売に求めるものが多いことから、一般的な定義のように、製品やサプライの販売を収益源とするものをプロダクト・フランチャイズ、フランチャイズ・パッケージの対価 (ロイヤリティ) を収益源とするものをビジネスフォーマットと分類することは難しい。それゆえ、わが国のフランチャ

イジングの区分は収益源やフランチャイズ・パッケージの提供の有無に求めるのではなく、フランチャイズを提供するシステムや店舗が、標準的なシステムや店舗を前提に統一的に運用される場合をビジネスフォーマット・フランチャイジング、フランチャイズ・パッケージ等を提供しているが、店舗形態を含め、標準的・統一的な運営が行われていないものをシステム・フランチャイジングと区分することが適当である。

本稿は、ビジネスフォーマット・フランチャイジングという新しいビジネスモデルがいかに生成し、それが産業化へむけてどのように市場を創造・開拓していったかを、フランチャイズの萌芽期（戦後から日本フランチャイズ・チェーン協会が設立された1971年までの期間）を対象に考察したものである。

最初にプロダクト・フランチャイジングとビジネスフォーマット・フランチャイジングの境界にあるシステム・フランチャイジングを山崎製パンの事例で再確認した後、ビジネスフォーマット・フランチャイジングの萌芽について洋菓子のフランチャイジングを中心に考察する。

## 2. システム・フランチャイジング

山崎製パン所（現山崎製パン(株)）が開業したのは、1948（昭和23）年3月9日であった。配給統制下にあった製パン業には、地方食糧配給公団<sup>6</sup>が指定した配給パン工場と、配給小麦を預かってパンに加工する委託加工所があった。委託加工所はあくまで加工賃を稼ぐパン工場であり、通常はまず顧客から小麦粉を預かり、数日後にパンを渡す仕組みとなっていた。山崎製パン所は後者の委託加工所であった。委託加工の枠内で、山崎製パン（以降はヤマザキと略記する）<sup>7</sup>の飯島藤十郎（社長）は委託後渡し制度から「粉と引き換えに温かいパンさしあげます」という即時引き換え制度を導入したことで顧客の支持を集め、会社発展の基礎を作った<sup>8</sup>。その後、1949（昭和24）年9月（八幡売店）と11月（真間売店）に相次いで直営店を開設して販路を拡大する一方、和菓子（49年）、ロールケーキ（50年）などの洋菓子、そしてクリスマスケーキと製品ラインを広げていった。1951（昭和26）年1月には、パンの配給制度がフリークーポン制になり、消費者は自身でパン屋を選択することが可能になった<sup>9</sup>。ヤマザキは1951（昭和26）年3月に両国工場が稼働するのを機会に、敷島製パン（名古屋）の1割特約店制度<sup>10</sup>をまねて卸売制度を開始し「委託取次店」を募集した<sup>11</sup>。1952（昭和27）年1月に市川売店を開店したが、この市川店は、直営店兼研修所の役割を果たした。「そのころは、工場の生産能力がめいっぱい、追加注文ができないほどでした。そのため品切れで、せっかくのお客様にご迷惑をかけることがありました。そこで私は大学ノートを用意して、品種別、季節別の売り切れ時間データを記録しました。それと同時に、毎日の天候、お客様の買いつぶりの良い日の目当てなど、開店直後から三年間にわたってこくめいにつけました。

（中略）その後、ヤマザキパンの販売店を開きたいと希望なさる方がたには、私のつくったノートなどをお見せしたり、いろいろお話ししたりして、この市川売店と同じようなやり方で、同じような気持ちで、お客さまに接していただくようにと、つとめました（飯島希和子氏：藤十郎の妻）。市川売店は、販売店を希望する多くの人びとの実施研修の場として、ヤマザキの販売店のシンボリックな存在であった（山崎製パン（1984）p.43、（ ）内は小嶋が加筆）。

1952（昭和27）年に麦類の統制解除、パンの自由販売が行われると、直営店の繁盛ぶりからヤマザキへ販売店の希望者が続出した。それゆえ希望者の店舗の周辺人口やパンへの思い入れなどを選定基準として希望者を選別していった。取引が決定すると、販売店の希望者は市川売店において商品の取り扱い方や接客を習得してからヤマザキ販売店として開店することができた<sup>12</sup>。「藤十郎、一郎<sup>13</sup>をはじめ営業担当者はしばしば販売店の巡回を行って、製品の取り扱い、陳列、店内の整頓、清掃、接客などについての細かい指導を行うなど、会社と販売店の意志疎通に努力を傾けた（山崎製パン（1984）p.63）」と細かな指導を行っていた。さらに1957（昭和32）年6月25日に販売店が200店を越えたのを機会にヤマザキ販売店会を結成した。販売店会は工場ごとに設立され、さらに下部組織として地区会が置かれた。「私（藤十郎）が作りみたい組織は、単に商売上の便宜からだけではない。会社も販売店もひっくるめてオールヤマザキとして、どうすればよいかを話し合える、そういった人間関係を土台とした集合体を作りたい（山崎製パン（1984）p.63、（ ）内は小嶋加筆）」と販売店との関係、販売店の位置づけを明確に持っていた。ヤマザキと販売店の関係をよく表しているのが、1966（昭和41）年の大阪進出の際の販売店会の支援である。当時、大阪では地元メーカー、名古屋や京都のメーカーが激しく販売競争（販売店拡張競争）を繰り広げていた。東京のヤマザキは苦戦を強いられていたが、「販売店は販売店どうした」と販売店会の役員の人達が文字通り、手弁当で関東から応援に駆けつけてくれたのである。大阪へ着くと、さっそく配送車や宣伝カーに同乗し、販売店を回った。拡売員の説得を脇から助け、ヤマザキと取引してからの体験、工場設備のすばらしさ、製品の品質の良さ、そして藤十郎の人柄にいたるまでが語られた」（山崎製パン（1984）p.102）。

成功した直営店を複数所有する。その直営店の評判を聞きつけて、商品の取り扱いや取扱店舗の開店希望者が集まる。契約（開店の許可）の前に需要を確認し、一通りの教育・訓練を行った上で開店。その後も巡回指導などによって継続的な指導を行うという、ヤマザキのこの段階の販売店チャンネルは、製品の供給・提供方法から店舗の運営方法などの経営管理までを包括しており、ビジネスフォーマット・フランチャイズの要件を充たしているように見える。しかしながら、販売網を競争優位の源泉として位置づけていたものの、店舗やオペレーションの統一や標準化を推進することはなかった。

その後、ヤマザキは1959（昭和34）年11月には神奈川のミリオンパン（株）を系列下に収めて横浜工場とし、60年東京工場、63年川口パンを系列に収めて千葉工場として稼働、さらに武蔵野工場、66年松戸、大阪、67年に名古屋、横浜第二工場と次々と工場を建設し、和菓子、洋菓子、アイスクリーム等へ生産ラインを拡大していった。すなわち1960年代は、急速な需要の拡大に対応するために、またスーパーなどのセルフサービス業態の広がりによって流通構造が大きく変化する中、メーカーとして生産設備への投資を最優先とした。

結果的にヤマザキが、築き上げた販売店網を対象としてフランチャイズिंगに乗り出したのは1969年11月のモンテヤマザキのチェーン展開からであった。

### 3. ビジネスフォーマット・フランチャイズिंगの生成

#### 3.1 不二家と洋菓子市場の発展

不二家は1910年（明治43）年に横浜市元町に洋菓子店として開店して以来、洋菓子にさまざまな革新を取り入れ、名声を獲得してきた。1914（大正3）年にアメリカナイズされた小粋なソーダ・ファウンテン（喫茶店）を開設し、1918（大正7）年には横浜名物の一つとなり、後に全国に広がったシュークリーム、そのバリエーションのエクレア、そして1922（大正12）年にはフランス風ショートケーキと次々と新しい製品を生み出すなどまさしく洋菓子のパイオニアであった。

昭和に入るとフランスキャラメル（1934年）、チョコレートキャンディー、ポパイキャラメル、ハートチョコレート（1935年）と製品ラインを広げ、直営店だけでなく、デパートや一流専門店に卸売できるまで生産体制が拡張・整備された。

しかし戦時体制に移行する中で、1938（昭和13）年の国家総動員法（昭和13年法律第55号）から洋菓子の統制が始まり、1939（昭和14）年には公定価格への移行、1943（昭和18）年には奢侈品禁止令によってデコレーションケーキの製造販売が禁止されるなど、他の製品同様に販売は配給に姿をかえ、もはや自由な企業活動は困難となった。

戦争による店舗と工場の被災、焼失、そして戦後にも進駐軍による店舗の接収などがあったが、各種統制は順次廃止され、再建に向かって動き出した。菓子類の価格統制が撤廃されたのが1949（昭和24）年8月であり、原材料は1949年11月に水あめ、1950年4月に鍊粉乳、菓子類価格統制の撤廃、乳製品、1952（昭和27）年4月についに砂糖と小麦粉の統制が撤廃され、洋菓子の製造販売が可能になった（『日本洋菓子史』p.1044）<sup>14</sup>。

食品関係の統制の緩和・解除にあわせて洋菓子店も製品の販売を再開していったが、甘いものに欠乏していたことから、「製品は作れば（調達できれば）飛ぶように売れる」状態であった<sup>15</sup>。不二家も1950年にアメリカンドーナッツを店頭販売したのに続き、1951年12月にはミルクィーの全国発

売を行った<sup>16</sup>。このミルクキーの発売から東京、名古屋、大阪に卸売を専門とする販売所が設置され、量産品の卸売が開始された。

昭和30年代には製菓機械やカカオ豆等の自由化によってチョコレート、チューインガム、洋菓子の生産が急増した。特に昭和25年頃から日本式のクリスマスが始まり、「クリスマスにはデコレーションケーキが欠かせない習慣となった（不二家（1990）p.27）<sup>17</sup>」。『日本洋菓子史』（pp.1144-1145）は「一昨年（1958年）、昨年は（クリスマスケーキの売上が）マア1日百万円突破は軽かつたですが、之からは、どうですか？（中略）数年前、東京銀座へんの店で1日二百万円のデコを捌くのは軽いと書いた事があり人々を驚かしたが、場末でも右の有様は、スサまじい」と東京城南地区の業者等のクリスマス景気への記述がみられるなど、洋菓子店は最も将来有望な小売業種の一つとなっていた<sup>18</sup>。

菓子類の消費を総務省の『家計調査年報』から見ると、60-65年の5年間の消費支出の伸び率は54.7%であったのに対し、菓子類は66.8%伸びていた<sup>19</sup>。これを菓子分類ごとに全日本菓子協会の統計からみると、1989年までは洋菓子の伸び率が和菓子よりも高く、65年までは洋菓子の中でも干菓子が、それ以降は洋生菓子の伸び率が高くなった。干菓子の中ではチョコレートの伸び率が全品目の中でもっとも高かった。菓子の需要の需要動向は「一口で言えば、和菓子から洋菓子へ、和菓子の洋風化と生菓子から干菓子へ（織井（1967）p.3）」となっていた<sup>20</sup>。

さらに1965（昭和40）年には冷蔵庫の普及率が50%を越えることで、生クリームケーキ、パバロアなど洋生菓子の年間販売が可能になり、65年から70年の間に飛躍的に増加した<sup>21</sup>。洋生菓子の小売金額を見ると1960年には292億円であったのに対し、1965年には467億円（160%増）、1970年には1,091億円（374%増）、1975年には2,494億円（854%増）と急増していった（「全国菓子協会調査」）。

この旺盛な需要を背景に1955（昭和30）年代には大手メーカーが相次いで類似の大量生産設備を導入したことから、類似品による供給過剰を原因とする激しい競争が起り、過剰設備、過剰生産、リポート、広告、販売促進（景品）への依存、その結果さらに大手への上位集中が進むことになった。結果として卸チャネルの利益率はさがり、直営・準直営販売チャネルは売上高よりも利益への貢献という意味から重要性を増すことになった<sup>22</sup>。

### 3.2 不二家のフランチャイズ

不二家の米国とのかかわりは、創業時からアメリカ風のお菓子に取り組んだことから始まる<sup>23</sup>。創業者の藤井林右衛門は創業2年目の1912（大正元）年に洋菓子の事情視察と技術習得のために米国を訪問し、この訪米で不二家の基礎となる店舗イメージ（喫茶店）を持ち帰った。また戦後の不

不二家の再建も、ドーナッツ (1950年) とソフトクリーム (1952年) という「アメリカンテイスト」であった (不二家 (1990) p.21)。また不二家の代名詞になった「ペコちゃん」がアメリカへの憧れを表現した象徴であることは不二家の志向を端的に表したものであった。そして、それは戦後の日本社会の指向とも合致していた<sup>24</sup>。このように不二家の米国情報へのアクセス状況を考えれば、不二家が米国において1945年から急速に拡大しつつあったフランチャイズに着眼したことは不思議ではなかった<sup>25</sup>。藤井誠治社長 (当時) は、「戦前よりアメリカの代表的なチェーンであったハワード・ジョンソンのチェーンオペレーションやフランチャイズ・システムに関心を持ち、書籍・雑誌を通じ、また、渡米の折に研究していた」ことから不二家でもアメリカのフランチャイズ・システムは実行可能と確信し、チェーンオペレーションを経営の核の一つとするグレートチェーン構想を打ち出した (佐々木 (1969) p.62)。

不二家にはフランチャイズを導入する諸要因が揃っていた。それらの要因とは、①既に大量生産体制が整ったことから、それを支える販売チャネル構築を必要としていたこと、②生洋菓子という製品特質から直営もしくは直営の代替となる販売拠点が必要であったこと、③直営店網の拡大には莫大な資金が必要であったが、生産設備への資金投入を優先する必要があったこと、④直営店の人材確保と労務問題である<sup>26</sup>。

第一の生産体制の整備であるが、不二家が小売業から卸売へ参入したのは、既に述べたとおり1952 (昭和27) 年のミルキーの発売からである。これ以降も、鶴見工場 (ポップキャンディ)、平塚工場 (ダブルチョコ)、岩手工場、大阪茨木工場などを整備して量産体制を確立した。洋菓子では1952年に東京芝工場、1962年に札幌洋菓子工場が稼働していた。干菓子は既存の流通チャネルである卸売経由の販売が可能であるが、生菓子は日持ちしないため、みずから小売店舗網を作っていくほか無かった。これが直営店舗網であり、直営店の代替としてのフランチャイズ店舗であった。これ以降不二家は、貯蔵性と鮮度保持が容易な大量生産型の洋干菓子と貯蔵性と鮮度保持期間の短い洋生菓子という2つの製品カテゴリーの製造・販売が可能になり、不二家の優位性の源泉となった。

また人材確保の面でも景気拡大によって売り手市場が続いており、直営店網の拡大に必要な店員の確保が大きな課題となっていた<sup>27</sup>。洋菓子店から喫茶・レストランの併設などによって、店舗の営業時間は長くなり、しかも閉店時間が遅くなることによる残業手当は、本社と同じ給与体系を基礎にする以上大きな負担となり (清水 (1970) p.109)、しかも不二家は当時5つの労働組合<sup>28</sup>を抱え、経営の近代化と労務管理の徹底によって組合との衝突が予想されており<sup>29</sup>、雇用関係をもたない独立したフランチャイズ店はこの難問の解決策でもあった<sup>30</sup>。

業界随一の直営店網を持っていた不二家は、「チェーンストア経営は、店舗、商品、販売促進、

立地開発、財務管理、サービス、人事、教育の一連の諸政策およびこれらを有機的に組み立てた経営システムの開発がなければ、最終の成果を収めることはできない（藤井和郎（1973）p.39-41）と近代的な経営計画に従ってチェーン化を進めていった。

不二家がフランチャイズを始めた1963年には、既に直営店を113店所有しており、この直営店網がフランチャイズ導入のインフラとして機能した（東京経済（1971）p.37）。直営店網を維持していることは、店舗を成立させることができる製品アイテムが用意され、それを配送できること、店舗運営ノウハウの蓄積、店舗（現場）訓練用施設など知識移転のための基礎ができていること、そして何よりも最大の直営店網こそが確立したブランドであった。しかも林右衛門が推し進めた一等地店舗展開戦略を維持しながら直営店網を拡大させるには、莫大な資金を必要としたことから<sup>31</sup>、生産整備への投資を優先させる必要があった不二家には、フランチャイズは有用な施策であった。

ここでいう一等地の店舗立地とは、駅の乗降客数（国鉄、私鉄を問わず）が1日30,000人以上（佐々木喜代蔵 FC 営業部長（昭和44年）、東京経済（1986）p.69）の駅前を基本とし、1日80,000円以上の売上を確保できる立地とされた<sup>32</sup>。この売上高予測は、半径1Km（第1次商圏）の世帯数、人口、所得と半径2km（第2次商圏）の交通状況（動線、店舗前通行者数）を基礎に、ターゲットカスタマーの構成比、商店街の状況、そして地域の需要予測金額によって算出された。この売上高予測はきわめて精度が高く、満足すべき水準にあった<sup>33</sup>。

また店舗の商圏設定は、立地を面として広げるように設定されたが、店舗を中心とした円形ではなく、人の動線を中心に行われた。出店は、まず直営店舗を拠点として開設し、地域におけるイメージを確立した上で、その拠点を中心に周辺に FC 店を開設して面として地域をカバーしていった。直営店舗はフランチャイズ店への補給拠点の役割を果たしたことから、地理的な距離よりも時間距離が重視された。フランチャイズ店はスクラップ・アンド・ビルトしにくいため将来とも変化の少ない地区を厳選して展開する必要があると、より慎重に立地が選定された。またフランチャイズ店の粗利率が、独立店舗の50%に比べて20%程度しかなかったことを考えれば<sup>34</sup>、売上高は独立店の2.5倍を必要と、何よりも大量販売が可能な立地である必要があった。

店舗は「店舗の規模も企業イメージという点からいって、売店の場合は10坪以上、喫茶食堂関係では20～30坪のパターン」（清水（1970）p.109、東京経済（1986）p.69）があったが、間口はいずれも3間（5.46メートル）以上あることが条件とされた。

フランチャイズの採用条件は、「FC店の経営者として、人格者であること、また経営手腕と意欲のある人（71年フランチャイズ企業、p.36）」と曖昧に告知されていたが、実際には「(1)候補店の経営上の評価、特にこれまでの業種、(2)これまでの営業状況（従来の取引先、決済条件、営業

状況等)、(3)金融状態(財務状況、銀行からの信用、資金ぐりなど)、(4)経営活動の将来性など(清水(1970) p.110)」がフランチャイジー候補者のチェック項目(選定基準)として挙げられていた。「ついこの間まで駅の近くで自転車屋をやっていた人が突然、不二家の看板をあげお菓子屋さんに早変わりといった見事な業種転換の例が最近多くなってきた。(中略)それはお菓子屋さんとは縁もゆかりもなかった素人が、商売がえしているからだ。今までやったこともない仕事を上手にマスターし、いっぱしの商売人に早変わりさせる技術一かりに業種転換術とでも呼ぶとするなら、まさしく不二家こそ、この業種転換術の名人といってよかろう(清水(1970) p.106)」と評価されていた。

不二家は、あくまで店舗の一等地立地(物件)を最優先し、洋菓子店の斯業経験にはまったくこだわらなかった。それゆえ教育や指導は必須の要件となった。教育については、洋菓子店の場合は商品知識、包装技術、仕入方法、在庫管理、販売方法、マネジメント技術などについて、直営店において15日間行われ、喫茶・洋食店の場合は、調理技術の習得、店長教育などが3ヶ月、ウェイトレス教育は15~30日で接客態度、什器の取り扱い、サービスなどについて初期教育プログラムが用意されていた。また開店支援は洋菓子販売の場合は3日間、喫茶・レストランの場合は7~10日間の援助指導が受けられることになっていた(東京経済(1971) p.36)。

店舗の巡回指導は、「インスペクター制」と呼ばれるスーパーバイザーによる35項目の店舗巡回チェックリスト指導、サービスマネージャーによる31項目の店員教育巡回リストが用意されていた<sup>35</sup>。もちろんこの巡回は、商品陳列や販売方法、売上などの監視だけでなく、さまざまな指導、援助活動を伴っていた(清水(1970) pp.114-115)。

またフランチャイジングが登場した1963年は、量販店の登場によって大きく小売市場が変革しつつあり、中小小売業者には高度化や近代化が早急に求められていた時期でもあった。1957(昭和32)年に主婦の店ダイエー、1959(昭和34年)年に岡田屋(イオン)、いずみや(イミズヤ)、1960年(昭和35)年にイトーヨーカ堂がセルフサービスの大量販売業態であるスーパーマーケットを開始していた<sup>36</sup>。そして1962(昭和37)年10月には林周二の『流通革命』が発刊され、1963年5月には産業合理化審議会流通部会が「セルフサービスの将来」を発表すると、流通革命がすぐそばまでやってきているという感覚を中小小売業者に与えた<sup>37</sup>。中小小売業者は、拡大する市場の中で生き残りを模索し、一部は大手のチェーンストアに対抗するために共同化によって将来を切り開こうとした<sup>38</sup>。

このように業務環境が変化する中、食料品店を営んでいた塚本智恵子は、自店の周辺に大型店が進出したのを機に、将来について考えていたところに問屋経由で不二家の話が来た。これが不二家の1号店(京都・伏見店、1963年10月5日開店)になった<sup>39</sup>。実際にはボランティアチェーンが量

販店への対抗手段として登場したのに対し、少なくともフランチャイザーにとっては、フランチャイズは主にそのような手段として認識されていたわけではないが、流通構造の変革をもたらす将来への不安は中小小売業者をフランチャイジーの潜在市場とした。

不二家のファミリー・チェーン契約には、店舗の名称、取扱商品、店舗の統一、販売上の義務、商品の仕入れと管理、代金決済、店舗の内外装、秘匿、営業権譲渡禁止、契約の解除、契約期間の11項目によって構成され、さらに契約事項として販売促進、教育・指導、マーチャンダイジングなど9項目が追記され、ビジネスフォーマット・フランチャイズの要件をみたしたものであった（清水（1970）pp.111-114、東京経済（1971）p.37）。

不二家は1973（昭和48）年までに首都圏および東海道の主要都市にレギュラーチェーン（RC）、フランチャイズチェーン（FC）の出店を行い、北関東ではほぼ計画を終え、1974（昭和49）年から瀬戸内沿岸作戦、東北作戦、九州地区、札幌地区での展開と充実を図った。店舗展開戦略を立案したマッピングによると1,000店舗の出店が可能とされ、1976（昭和51）年までに600店の開設を目指して第2段階の出店戦略を実行していった。

#### 4. 洋菓子・パンのフランチャイズの発展

不二家のチェーン網は1965年には直営店135店舗、フランチャイジー店84店舗、合計で219店舗まで増加していた。不二家の急速な店舗展開は、洋菓子・パン販売業へのフランチャイズの適応の成功事例となり、多くの業者が参入する契機となった。しかも洋菓子店は喫茶を併設してきたことから、フランチャイズの範疇は洋菓子・和菓子から喫茶・レストランと広がりフランチャイズ普及の牽引車の一つとなった。

洋菓子では66年にはタカラブネ（当時は（株）宝船屋、京都）が、68年にはお菓子の寿（神戸、1971年4月からお菓子のコトブキ、以降はコトブキとカタカナで表記する）が関西地区でフランチャイズに相次いで参入した。

タカラブネは、戦後の1948（昭和23）年9月に設立された和生菓子の製造卸会社であったが、1955年に千中店、1956年に大阪店を開店してから直営店のチェーン化に乗り出した。1959年には洋菓子の製造を開始し、1970年には冷菓の製造を開始した。一方、タカラブネは1965年までに20店舗の直営店舗網を構築した上で、フランチャイズに乗り出した。

お菓子のコトブキは、1947年3月に開業し、1953年にはアイスクリームを追加し、和洋菓子を幅広く揃えていた。コトブキの1971年のフランチャイジーの加入条件を見ると、①駅前（一等地）、乗降人口3万人、但し背景がそれに見合うものであれば可、②通行量、特に婦人客が多いほど良い、③売上、月商200万円以上、店舗30㎡（東京経済（1971）pp.85-88）、とされており、売上高などの

条件が緩和されておりものの、基本的には不二家のフランチャイジング採用条件とほぼ同じ内容であった。洋菓子では68年にありあけ（(株)有明製菓）、69年にナガサキヤ、70年にスイス菓子エーデルワイス、71年にユーハイムが相次いでフランチャイジングを開始した。

またパンを中心にしたフランチャイジングは、既に述べたヤマザキのモンテチェーン（69年）からであった。パンのフランチャイジングでは、モンテ、オーロール（あけぼのパン）という製パン業者がまず参入した。

そしてオープン・フレッシュ・ベーカリー、インストア・ベーカリー、焼きたてパンという新しいビジネスモデルが裾野を広げた。オープン・フレッシュ・ベーカリーはパンの製造・卸の(株)富士屋の土井義夫社長（当時）が米国のスーパーマーケットで焼きたてパンを店頭並べ、お客が購入するトレイを使ってパンを購入することからヒントを得て始めたものであった<sup>40</sup>。この富士屋は1969年7月から直営店を5店舗開店してビジネスモデルの有効性を確認した後に、1971年5月に(株)トーマンと共同出資して(株)ロンドンフードサービスを設立し、フランチャイジングを開始した。

フレッシュ・ベーカリーには、工場で生産・冷凍したパンの半製品を小売店へ配送し、店頭で焼きたてのパンを製造・販売するシステムである「ベイクオフ・ベーカリー」と、粉から生地を仕込み、成形、焼き上げまで一貫して行う「スクラッチ・ベーカリー」がある。ベイクオフ方式は、アンデルセン（当時(株)タカキベーカリー）が1966年に「パンの低温製造法」として特許を申請し、1972年3月に公開特許を取得したが、当時の社長の高木俊介は、パン市場の拡大のためのこの特許を公開した（『日経ビジネス』、1997年5月4日号）。

アンデルセンは1967年10月にベーカリーとレストランの複合店「アンデルセン」をスクラッチ方式で開店していたが、1970年4月に冷凍パン専用の千代田工場を完成してベイクオフショップの展開を開始した。さらに72年1月にベイクオフ・システムを利用したフレッシュ・ベーカリー「リトルマーメイド」の展開を始めた。また1913年創業の京都の老舗のパン屋「進々堂」も71年にパンと洋菓子のベイクオフ・システムを利用してフランチャイジングを開始している。さらに70年からインストア・ベーカリーを展開していたローゼンバック（(株)栄喜堂）も71年にフランチャイジングに参入し、ベイクオフ方式のフレッシュ・ベーカリーはフランチャイジングによって拡大していった。

一方喫茶では、1966年にアートコーヒーがフランチャイジングを開始している。アートコーヒーは戦前（1936（昭和11）年）から京橋（東京）に喫茶部をっており、1948年にはフランスパンと洋菓子工場を建設して、製品ラインを広げていた。それゆえアートコーヒーのフランチャイジングはコーヒーを中心とするものの洋菓子、喫茶、レストランを視野に入れたものであった。アート

【図表1】業種別フランチャイズ参入状況

	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	計
中華料理・焼肉			1	1	1	1	2	1	2	3	3	4	6	7	7	7	10
ハンバーガー・アイスクリーム						1	1	3	7	9	8	10	8	4	7	9	11
ピザ									1	3	5	6	7	7	5	3	8
ラーメン	1	1	2	6	7	10	14	17	14	12	9	7	3	2	4	6	22
ドーナツ							1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3
フライドチキン							1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	4
米飯			1	1	1	2	3	2	3	4	5	9	16	20	27	28	24
うどん・そば				1	2	2	2	2	3	2	1	3	4	5	6	4	8
大衆酒蔵		1	2	2	2	2	2	1	1	3	6	6	6	8	6	7	11
珈琲		1	1	1	1	2	2	7	9	9	9	8	4	3	3	2	13
うなぎ・牛丼									1	1	1	1	1	2	3	3	3
パン・洋菓子	1	3	3	3	5	6	9	11	10	10	9	4	2	2	1	1	16
カレースパゲティ										2	4	4	4	5	3	3	5
たい焼き、たこ焼き等					1	1	1	1	2	1	2	3	3	4	6	5	6
レストラン・食堂	1	1	1	1	3	3	3	5	6	5	4	5	5	4	4	6	11
衣料品				1	1	2	2	5	6	7	6	5	2	2	2	4	10
美容・理容・化粧品						1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	4
家電製品						2	2	2	2	2				2	2	2	4
娯楽・雑貨									2	2	2	2	3	2	3	3	4
日曜大工用品			1	1	1	2	3	4	6	6	5	4	2	1	1	1	8
医薬品				2	3	3	3	3	2	1	1	1	1				4
装飾品					1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	4
CVS SM		1	1	1	2	3	4	9	9	9	12	12	8	10	10	6	20
自動販売機								1	2	2	2	2	1				2
食材宅配												2	2	3	4	6	3
家具インテリア		1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	3	2	2	3	5
ホテル						1	1	1	3	3	2	2	2				3
レンタカー					1	1	1	1	1								1
ダストコントロール・クリーニング	2	2	3	4	4	3	4	3	1	1	1			2	3	3	8
食品				2	2	2	2	2		1	1	2	4	5	5	7	7
靴・服装・家庭雑貨	1	1	1	2	2	1	2	4	3	3	5	4	2	3	3	1	8
その他販売				2	3	4	4	4	2	1	3	6	6	6	6	3	10
学習塾									1	1	1	2	2	1	1	3	2
その他サービス						1	1	1	2	6	5	6	7	10	8	8	8
合計	2	1	3	6	6	16	12	17	23	30	25	17	28	25	23	36	270

【資料】フランチャイズ企業（東京経済）を参考に集計したもの。数字はその年度の前後2年間（合計5年間）の参入数を合計したもの。濃い網掛けは5チェーン以上の参入、薄い網掛けは3～4チェーン。

コーヒーの成功を受けて、1970年には上島珈琲が UCC コーヒーショップ、1971年には三木コーヒーショップ、ポエム（日本珈琲販売共同機構）、72年には珈琲館、MUC（上島珈琲貿易）、コーヒーショップツモロー（（株）ツモロー）と相次いでコーヒーショップが開設されフランチャイズが広がっていった。

洋菓子・喫茶・レストランを複合的に展開したのが月ヶ瀬（1970年から（株）コックドールフーズへ社名変更<sup>41</sup>）である。月ヶ瀬は1937（昭和12）年に「あんみつ屋」として創業し、戦後、洋菓子・喫茶・レストランの3本立てで事業を展開していた。1947年に銀座にレストラン・コックドールの一号店を開店し、翌年には銀座製菓工場を建設した他、1963年には虎彦製菓を買収して栃木工場とするなど、製品ラインと展開地域を順次拡大していた。68年に月ヶ瀬がフランチャイズを開始

した時点ではこれに加え千葉工場、アイスクリーム工場が稼働しており、1971年にはレストラン（コックドール）向けのセントラルキッチンが稼働、食材の100%供給体制を確立していた。71年段階のフランチャイズ店舗網は13店舗あったが、うち10店舗は経営委託型<sup>42</sup>と3店舗が一般型FC店舗であり、経営委託型を積極的に取り入れていた。1970年代までのフランチャイジーの募集方法は、基本的には勧誘が中心であり、それに関係者、親戚、友人を中心としたものであり、経営委託型はその延長線上の有力なフランチャイジー募集の方法であった。

## 5. まとめ

本稿は、わが国においてビジネスフォーマット・フランチャイズという新しいビジネスモデルが導入され、どのように市場を創造・開拓をしていったかを、洋菓子の不二家を中心に考察したものである。

不二家のフランチャイズは、米国のフランチャイズをわが国に最初に導入し、その大きな成功は、フランチャイズ普及の推進力になった。

不二家の洋菓子フランチャイズの成功は、和菓子を含めた菓子業界に留まらず、喫茶、パン製造小売、そしてレストランへ広がりながら一つのビジネスモデルとしてフランチャイズを普及させていった。新しいビジネスモデルであるフランチャイズが生成し、普及する過程は、ビジネスモデルの開発者であるイノベーター（innovator）が成功裏に離陸して市場を創造し、そしてさまざまな視点や切り口を持った、多様で多数の挑戦者たちを市場に招き入れ、市場の裾野を広げていく過程であった。これはまさしくシュンペータの「群生的出現」（schwarmweise auftreten）であり、一つのビジネスモデルの成功が多くの模倣的、派生的なビジネスモデルを生み出していく過程であった（清成（1998）p.158）。しかし「日本的FC」として成長した不二家は、契約とシステムに対する意識の低さと甘さを包含することで、日本的に成長し、システムを完成させた。しかし一度完成したシステムは、そのシステムの良否にかかわらず、変更や調整に大変な困難を伴う。それゆえフランチャイズ・システムの継続的ブラッシングに対して、最初にフランチャイズを導入した不二家は、やはり最初に苦しむことになった<sup>43</sup>。

（本稿は、平成17年度 東洋大学特別研究費の助成を受けて行った調査研究である。）

## 【参考文献】

- Metz, Robert (1969) FRANCHISING: How To Select A Business Of Your Own, Hawthorn Books（田島義博（監訳）、芦田典介訳（1972）『フランチャイズ入門』ビジネス社）
- 池田文痴菴編著・日本洋菓子史編纂委員会監修（1960）『日本洋菓子史』（社）日本洋菓子協会。
- 井上優（1988）『アンデルセンを食卓に 高木俊介の仕事』オリジン社。
- 小嶋正稔（2003）『石油流通システム』文眞堂。

資生堂（1957）『資生堂社史、資生堂と銀座のあゆみ八十年』（株）資生堂。

清水良吉（1970）『日本のフランチャイズ・システム』文化社。

総務庁統計局（各年版）『家計調査年報』、1991年までは総務庁。

タカキベーカリー広報部編（1988）『挑戦する者たち—高木俊介とその仲間』タカキベーカリー。

中小企業研究センター（1967）『製菓業における競争と構造変化』、調査研究報告 No.2、昭和42年12月。

内閣府経済社会総合研究所景気統計部編『家計消費の動向』（各年版）、国立印刷局。

日産自動車販売協会（1998）『日産自動車販売協会50年史』日産自動車販売協会。

早川幸男（1997）『菓子入門』日本食糧新聞社。

不二家（1990）『創業80周年記念誌 FUJIYA BOOK』（株）不二家。

不二家労働組合（1968）『不二家労組20年の歩み』不二家労働組合。

不二家労働組合（1976）『とどろけ団結のうた：不二家労組30年の歩み』不二家労働組合30年史編さん委員会編。

松宮信一（1970）「わが国のフランチャイズ・システムのあり方」、『商工金融』第20巻、第11号。

森田克徳（2000）『争覇の経営戦略 製菓産業史』慶應義塾大学出版。

#### 【注】

- 1 田島・芦田（1972、pp.252-253）は、中世ヨーロッパのギルドを「フランチャイズ・システムの始まり」とし、同様に松宮（1970、p. 19）は中世期の座にフランチャイズの原形を求めている。しかしギルドの場合にはフランチャイズの基盤は領主等であり、座の場合は朝廷、幕府、社寺等であることを考えると、これは流通の一形態としての意味を持つフランチャイズとは異質なものである。
- 2 この契約は1907年のスタンダード石油と三明商店の間に結ばれた代理店契約を指す。この契約は、販売地区の指定から、価格の指定、他社製品の取り扱いの禁止、支払い方法などを詳細に定めたものであった（小嶋（2003）pp. 16-17）。
- 3 資生堂のチェーンストア制度は、乱売に苦しんだ資生堂が、大正12年11月から実施したチェーン組織で、一定の品揃えと定価販売を条件に小売店を組織したものである。大正13年には卸売段階でも資生堂化粧品連鎖店取次制度店契約にもとづいて問屋の組織化を行った。問屋は取次店から特定代理店になり、その後販売会社となった。資生堂が小売店向けの機関誌『チェーンストア』を発行したのは1927（昭和2）年であり、講習会が実施されたのは1929（昭和4）年であった。しかしこの講習会は販売会社社員と特定代理店の社員向けであり、小売店向けとして行われたものではない（資生堂（1957）pp. 170-173、pp. 177-178、pp. 181-182、p. 219、pp. 232-235、pp. 239-241）。
- 4 日産の最初の代理店は1931年の東京銀座のダットサン商会、大阪の豊国自動車（日産自動車販売協会（1998）、またトヨタ自動車の最初の代理店は1935年の日の出モーターズ（現愛知トヨタ）である。
- 5 わが国でフランチャイズが開始されたのは1963（昭和38）年であった。不二家が第一号店を開設したのが1963年10月5日、（株）サニクリーン（現ダスキン）が1963年6月7日、A&W が屋宜原店を開設したのが10月28日であった。まさしく1963年はわが国のフランチャイズ元年となった。
- 6 食糧配給公団は法律第二百四十七号（1947年12月30日）により、食糧営団を廃止して、1948年三月に設立された組織。また食糧営団には中央食糧営団と地方食糧営団があり、配給パン工場は地方食料営団が指定。
- 7 山崎製パン株式会社の発足は1948年6月21日。代表取締役社長は飯島藤十郎、取締役には山崎裕代（妹）、

飯島一郎 (弟)、監査役は尾森雄。

- 8 「ある日、藤十郎は浅草のカッパ橋へ、かねてから購入したいと考えていた小型の焼窯を見にいった。その帰り道、小さなパン屋の店先に「粉と引き換えに温かいパンをさしあげます」という立て看板が出ているのを目にした。私は「これだ」と、靈感を受けた思いがしました。(中略) 今、パン屋としてお客さまに喜ばれる最高のサービスは、粉と引き換えに、その場でパンをさしあげることなのだ、これしかないのだ、とわたしはその時に思ったのであります」(山崎製パン (1984) pp. 34-35)。
- 9 「食糧は必ず原材でもらいたい。われわれの女房は粉をもらいますれば、それですきなように、パンを焼くなり、うどんをつくるなり、まんじゅうをつくるなり、だんごをつくるなり、適当にやります。また各家庭でできなければ、そのときに初めて町の一番優良なパン屋さんに行ってお願ひするわけです。(中略) 長官も御承知のように、パン屋さんは何で利潤をとっているか、うどん屋さんは何で利潤をとっているか、加工賃で利潤をとっておりません。今の検査制度におきまして、検査制度の不備のために、水分の多いパン、うどんをつくりまして、原料を一割なり、ひどいところは二割はねまして、これによってパン屋さん、うどん屋さんは利潤を得ているのであります。この犠牲は全部消費者であります。さようなことをわれわれは見るに忍びないのであります(第7回国会 農林委員会 第18号、昭和二十五年三月二十四日における河野謙三委員の質疑)。」
- 10 敷島製パン(株)は、大正8年に創立、大正9年に(ドイツ人捕虜であった)製パン技師ハインリッヒ・フロインドリブを迎えて創業した。大正13年には研究室を創設した他、昭和7年にわが国初の電気運行パン焼き窯を設置するなど、近代的製パン工場を運営していた(敷島製パン資料)。昭和26年7月に藤十郎がシキシマの盛田秀平社長と面会し、シキシマの会社経営について話をした際に盛田社長は、製粉会社であったシキシマが、食糧事情の改善のためにパン屋を開業したが「なかなか売れなかった。そこでマージンを一割程度に下げて、原価をかけたいいパンをお客さんに提供することを考えたのです。小売店が儲けがうすいといって取引を中止するならやむを得ない。シキシマは小売店を相手にパンをつくっているのではない。あくまでお客さん本位です。断固として実施しよう、と販売店に対してマージン引き下げを宣言しました(以下略)(山崎製パン (1984) pp. 40-41)。
- 11 当時は直営店を「内店」、委託取次店を「外店」と呼んでいた。実際に本格的な卸売りを行ったのはパンの統制が解除された昭和27年の6月以降であった。「当時は、まだ店数というより取りにきていた人数でしょう。店を持たないでやっている人が多かった(以下略)」(山崎製パン (1984) p. 49)。
- 12 販売店会の初代会長の渡辺寛は「私は、頼めばすぐにお店をやらせてもらえるものと思っていましたから、許可をもらう前からすっかり店の用意を整えていました。社長を訪問し、販売店をやらせていただきたい、と切り出しますと、社長から『店の周辺の人口はどれくらいですか。うちのパンはたべたことはありますか』などと聞かれました(以下略)」(山崎製パン (1984) p. 62)。
- 13 藤十郎の弟で教員を行っていたが、妻の淑江とともに1948年の開業当初から山崎製パンに参加していた。1948年に株式会社組織になると、取締役役に就任した。また1970年8月から代表取締役専務、1977年3月から代表取締役社長、79年3月から取締役会長と藤十郎と共に社業を支えた。
- 14 洋生菓子、洋菓子という呼び方は1940(昭和15)年の価格統制時から定着した(『日本洋菓子史』)。
- 15 「戦後、菓子の需要は戦中戦後の甘味不足の反動から一時旺盛となり、菓子はつくれば売れる時代を出現した」(織井(1967) p. 1)。
- 16 1950年の不二家の「店舗は、東京、横浜をはじめ、大阪、京都に20店舗となっていた」。(森田(2000))

p. 132)

- 17 わが国におけるクリスマスケーキの歴史は、不二家が創業の明治43年に販売したことから始まったと言われている（不二家（1990）p. 27）。
- 18 クリスマスケーキに対する需要はこれをピークとみる専門業者も多かったが、ケーキの愛好家から一般への普及へ大きな役割を果たしたことは間違えない（『日本洋菓子史』 pp. 1144-1146）。
- 19 65年以降で5年間の消費支出を菓子の伸び率が上回ったのは70～75年、85～90年の期間であり、90年からは5年間の菓子類の消費伸び率は減少している。（『家計消費』（各年版））
- 20 洋菓子の分類は、水分含量による区分で生菓子、半生菓子、干菓子に分けられる。生菓子はさらに、①スポンジケーキ類（ショートケーキ、ロールケーキ、トルテ、デコレーションケーキ等）、②バターケーキ類（パウンドケーキ、チーズケーキ、バームクーヘン等）、③シュー菓子類（シュークリーム、エクレア等）、④発酵菓子類（サバラン、デニッシュペーストリー等）⑤フィユタージュ類（たると、ミルフィーユ、アップルパイ等）、ワッフル類（ワッフル）、デザート菓子（パンケーキ、クレープ、プディング、ババロア、ゼリー、ムース等）、料理菓子（ピザパイ、ミートパイ）に分けられ、干菓子は、①キャンディー類（ドロップ、キャラメル等）、②チョコレート類（ソリッドチョコ、カバリングチョコ）、③チューインガム類（味ガム、風船ガム、キャンディーガム）、④ビスケット類（ビスケット、クラッカー、プレッツェル、ウエハース、乾パン等）、⑤スナック類（ポテト系、コーン系、小麦粉系）、そして半生菓子には、生菓子の一部や砂糖漬類が含まれる（早川（1997））。
- 21 『家計消費の動向』によると電気冷蔵庫の普及率（都市部のみ）は34年の5.7%から38年は39.1%まで急増した。全国では39年に38.2%となり40年には51.4%と半数を越えた。さらに41年には61.6%、42年67.7%、43年77.6%、44年84.6%。45年89.1%、46年91.2%とわずか6年間で90%を上回った。
- 22 「わが国のチョコレート市場は、当面、非常の狭隘である反面、成長の期待も大きく、後発メーカーの進出も誘って、39年にはチューインガムの専業メーカーであるロッテが日産40トンの操業を開始したことから過剰生産が決定的となった。設備稼働率は40年に54%まで落ちたと言われ、41年の推定生産量10万9千トンは稼働率にして68%程度のものとみられるが、これから判断すると、設備過剰はかなり深刻であるといえよう（織井（1967）p. 12）。
- 23 「洋食の場合と同じ様に、洋菓子と言えば、フランスが本場と決められて居ます。不二家の工場を引き受けて呉れた達さんは、フランス人の直伝を受けた人だけに、洋菓子職人の中でも特に腕の利く人でしたが、林右衛門はその頃、ぼつぼつ店に来て呉れ初めていたアメリカ人に向くアメリカ風のお菓子も取り入れないと、店の発展はあり得ないと考え始めていました」（田中喜信（1996）p. 13）。
- 24 「昭和25年ごろ、アメリカの雑誌の広告に、女の子の絵が載っておりました。これが面白いと言う事で、これを漫画的に仕上げたのが、ぺこちゃんの原形であります」（田中喜信（1996）p. 20）。
- 25 当時常務取締役であった和郎は、53年に米国へ業界視察に行っており、「ソフトクリームの製造機械を導入した」（森田（2000）p. 134）。当時、ハワード・ジョンソンのフランチャイズビジネスは既に軌道に乗り急拡大していた。
- 26 地方から学校もしくは地域単位で一括採用する集団就職が行われたのが1950年代からであり、不二家がフランチャイズを始めた1963年には労働省（現厚生労働省）、都道府県、職業安定所、交通公社がタイアップした年でもある。集団就職はその後減少し、1977年には労働省は集団就職の斡旋を止めている。
- 27 有効求人倍率は、1960年に戦後初めて1.04と1.0を越え、61年には1.15まで上昇した。また1960年の完全

失業率は0.8と最低水準にあった(総務省統計局「日本の長期統計系列」、労働力状態に関する19-1, 19-2表)。

- 28 労働組合は1946年に不二家食品労働組合(沼津工場)が結成され、1949年に不二家従業員組合(本社、東京・京浜地区店舗、工場)、1951年に不二家友進労働組合(沼津工場臨時工、52年に本工化に伴い解消、53年復活)、53年に不二家鶴見工場労働組合、57年に全不二家労働組合連合会(鶴見、沼津)、59年に平塚工場労働組合、60年に岩手工場組合、1961年に不二家労働組合連合会(五労組統一)、不二家関西地区及び中部地区労働組合結成、新連合会に加盟を経て62年不二家労働組合が結成されている。この間に1954年に鶴見工場無期限スト、57年工場労連42時間全面スト、62年3月チェーン部門ストライキが行われていた。また1960年から経営近代化による定期採用の中止や工場の整理統合、フランチャイズ店拡充などによって組合活動は激しさを増していた。また72年の鶴見工場のロックアウトは3週間にも及んだ(不二家労働組合(1968)、不二家労働組合(1976))。
- 29 1960年に生産性本部から経営コンサルタントを経営の近代化に着手し、61年に経営方針を策定した。アメリカ型経営管理の確立とスタッフの養成、労務管理の徹底を目標とした(不二家(1976) p.138)。
- 30 組合によるチェーン職場での残業問題は団交の議題であり、チェーン店の一斉休日なども組合問題であった。また1962年3月の春闘では、ストライキはチェーン店までおよび小売店舗のシャッターが上げられないという事態まで起こった。労働組合は「不二家創立五十年の歴史の過程で、誰の手によってもしめることができなかった、チェーンのあの重いシャッターが、そこにはたらく労働者自らの意志によっておろされてしまったのです」(不二家労組(1968) p.133)と組合活動の成果を述べている。この翌年、不二家はFC展開を開始した。
- 31 「1950年、店舗は東京、横浜をはじめ、大阪、京都に20店舗となっていた。これらは、林右衛門が推し進めた一等地に出店する店舗戦略の所産であった」森田克徳(2000、p.132)。
- 32 不二家ファミリー・チェーンの契約書によると、店舗の名称は原則として駅名を持って〇〇店とされており、駅を単位に考えていたことが分かる(清水(1970) p.110)。
- 33 佐々木 FC 営業部長も調査結果について「ほとんど狂いがなく、むしろ調査分析で得られたデータを上回るような状況で、加盟店主に喜んでいただいています(東京経済(1986) p.69)」と述べている
- 34 「加盟金や権利金に類したものは徴収されないし、ロイヤルティも、洋菓子販売店では不用である。ただ問題なのは、フランチャイジーの荒利がきわめて低いことで、20%くらいであるといわれるが、不二家に加盟することで、その店は、売上の著増をみるのが、他の洋菓子チェーンの場合と同様である」(東京経済(1986) p.127)
- 35 チェックリストはいずれも5点制。店舗指導巡回チェックリスト(スーパーバイザー担当)は合計35項目、①店舗内外状況(5項目)、発注(4項目)、受け入れ倉庫管理(4項目)、陳列技術(7項目)、販売状況(8項目)、サービス(3項目)、品質・設備管理(4項目)、その他。店舗教育巡回リスト(サービスマネージャー担当)は合計31項目、①売り場基本用語(3項目)、②態度(4項目)、③衛生(5項目)、④応対方法(4項目)、⑤商品知識(3項目)、⑥商品の取り扱いと管理(4項目)、⑦包装(3項目)、⑧注文の受け方(5項目)(東京経済(1971) p.36)。
- 36 セルフサービス店は、調査の始まった1964年の販売額は3,920億円であったが、1970年には1兆6,120億円まで4倍に増加し、さらに1979年には10兆9,380億円となっていた(通商産業省『わが国の商業』(各年版)、通産統計協会)。

- 37 林周二『流通革命—製品・経路および消費者』中央公論新社 1962年、ウォルター・ホーピング著『日本の流通革命』、田島義博訳、日本能率協会、1962。
- 38 1960年5月には卸主催のボランタリーチェーン「ロマルチェーン」、62年にはルーキーチェーンが発足した。
- 39 「FC を始める前は、母が食料品店をやっていました。ところが周辺に大型店ができ、将来を考えていたところ、問屋経由で不二家を紹介してもらったんです（不二家（1990）p. 33）」
- 40 土井社長はスーパーマーケットの「ゲルソン」からヒントを得た（東京経済（1986）pp. 222-224）。
- 41 現在はコックドール(株)で2005年8月時点で、コックドール2店、その他イタリアレストランなど8店、合計10店舗を運営している。
- 42 経営委託型とは、立地調査から建物、設備までの全ての投資から従業員の採用までの全てをコックドールが行いレギュラーチェーンとして開店し、数ヶ月の運営後、フランチャイジーに引き渡すもの（東京経済（1971）p. 91）。
- 43 「不二家の場合は、日本的なやり方で FC 事業をやって居ますので、まだまだシステム的には甘い処がありますが、既に三十数年も続けて来ますと、それなりにシステムとして確立されて来て居りまして改めてその一部を変える事は難しいのが現状です（田中（1996）p. 23）」と既にフランチャイズ業界では一般化しつつあったロイヤルティ制度導入に対するフランチャイジーの反発などがあった。

（2006年1月11日受理）