

# 中国におけるフランチャイズ・チェーンの店舗網の 拡大とメカニズムに関する経済地理学的研究：靴 チェーンを事例として

高, 寧

<https://hdl.handle.net/2324/4475212>

---

出版情報：九州大学, 2020, 博士（学術）, 課程博士  
バージョン：  
権利関係：

氏 名 : 高 寧

論 文 名 : 中国におけるフランチャイズ・チェーンの店舗網の拡大とメカニズム  
に関する経済地理学的研究—靴チェーンを事例として—

区 分 : 甲

## 論 文 内 容 の 要 旨

本研究では、中国の小売チェーンが店舗網を地域的に展開していく過程で、フランチャイズ方式の採用が果たした役割について論じていくことを目的とする。その際に特に、①業種や企業の特性によるフランチャイズ方式採用の背景と店舗網の地域的展開への影響、②本部とエリアフランチャイズ(地域代理商)及び加盟店との関係性、③企業発展の歴史的経緯、の3点に注目して検討した。

第1章では研究の背景にある問題意識や用語の説明、先行研究の紹介・整理、研究目的の提示、等を行い、第2章では、以上のような研究課題を、どのような小売チェーンを対象として、どのような研究手法により明らかにしていくのかという点を説明した。第3章では、中国においてフランチャイズ方式がよく利用される業種や業界について、先進国の状況を念頭に概観した。その結果、海外でもフランチャイズ方式がよく利用されているコンビニやファーストフードのように、ノウハウをマニュアル化しやすい業種や業種でフランチャイズ方式を利用している企業の割合が高いことが分かった。その一方で、大規模な店舗を運営するために資金力が必要なホテルチェーンや製販統合が進んでおり直営店での展開が主流になっているアパレル等のファッション業界でもフランチャイズ方式を利用している企業が多いことが分かった。

第4章では、前章で指摘したファッション産業の中でも、インターネット通販が普及しておらず実店舗での販売が比較的多い大手靴チェーン5社を事例として、店舗網の展開過程においてフランチャイズ方式を採用・維持するケースが多くみられる理由とその背景について検討した。事例とした5社のうち、紅蜻蜓、奥康、達芙妮の3社では、フランチャイズ方式による店舗を縮小し、直営店による店舗網の拡大を図る戦略を採ったものの、いずれも成功したとは言えない点が共通点として指摘できる。残る2社のうち、意爾康は5つのチェーンの中で唯一、創業時から一貫してフランチャイズ方式による店舗展開を重視しているチェーンであり、研究対象企業の中では唯一、現在も店舗数が増加しているチェーンである。フランチャイズ方式という店舗展開の手法には課題も存在するものの、店舗数や売上高の拡大という観点からは、現在の中国においてもある程度の有効性がある手法であると考えられる。最後の百麗は、フランチャイズ方式をそれほど重視しておらず、一貫して直営店を中心とした店舗展開を行なっているチェーンである。同社は元来、婦人靴を中心に高いブランド力を持つ自社製品を保有しており、さらに近年では外国の有名スポーツブランド製品の代理販売により売上額を拡大している。同社が主に直営店方式で店舗展開を進めることができた要因として、販売する製品自体に高い商品力・ブランド力があつたことが考えられる。以上の検討結果をまとめると、中国においては付加価値の高い製品やサービスを持つ企業には直営店方式が有効であるが、製品やサービスの開発能力や技術力で他社との差別化が図りにくい企業にとっては、フランチャイズ方式がある程度の役割を果たしていると考えられる。特に各社の店舗数の分布から

推測すると、急速に経済状況が変化している中小規模都市や農村部に進出する際には、消費者の嗜好やニーズを見極めることのできる代理商やフランチャイズの加盟店オーナーに、出店する地域や販売する商品の選択を委ね、リスクの分散化を図る必要があると考えられる。

第5章では、前章で取り上げた5社のうち現在でもフランチャイズ方式により店舗数を拡大している意爾康を事例として、フランチャイズ方式による販売網拡大の背景、加盟店管理の仕組みがどのように構築されているのか、そこにはどのような課題があるのかという点について検討した。同社では90年代後半から、省レベルの地域ごとに契約した地域代理商を通じて、以前から取引があった卸売・小売業者等とフランチャイズ契約を結び、店舗網を拡大していったが、その際には、加盟店に対して売掛金の支払い猶予、奨励金の支給や開店資金の支援等により比較的手厚い経済的支援を行っていった。また店舗運営のためのノウハウの提供も行っていた。また、中小規模都市や農村部の市場に力を入れ、各加盟店への経営指導を充実させ、顧客サービスの向上を図っている。中国では、起業家意識が高く企業や店舗等を経営する人々が多いが、同社が採用した手法は、このような人々を組織化する際には有効であり、フランチャイズ方式を導入して15年程度で、全国に4,000店もの店舗網を形成できた点は特徴的である。その一方で、意爾康社のチェーン展開の手法には利益配分の面で課題もある。同社では、フランチャイズ加盟店に加えて、地域代理商にも利益を分配しなければならぬため、直営方式のチェーンに比べると、本部が得られる利益率は低い水準にとどまっていることが推測される。それにもかかわらず、同社が現在でもフランチャイズ方式により店舗数を拡大している要因としては、創業者の経営理念・方針や加盟店に売上の拡大を依存してきた歴史的経緯の影響も大きいと考えられる。

最終章ではこれまでの研究結果を踏まえ、ファッション業界のように世界的には直営方式が店舗展開の手法として主流になっている業種においても、中国においては、フランチャイズ方式を利用している場合がよくみられる原因として以下の点を指摘した。すなわち、①特に、販売する製品に関して他社の差別化が図りにくいチェーンでは、急速な経済状況の変化により消費者の嗜好・ニーズを見極めることのできる代理商や加盟店オーナーに、出店地域や販売する商品の選択を委ねることによって短期間で店舗展開やリスクの分散を図ることができること、②中国の中小規模都市や農村部では、被雇用者の賃金水準が低いことから、自ら起業して小売業等を営む自営業者が多く、小売りチェーンは、フランチャイズ方式でこのような自営業者たちを加盟店オーナーとして取り込むことで、短期間でチェーンを拡大することが可能であること、である。その一方で、フランチャイズ方式のデメリットとして、本部と地域代理商・加盟店との間での利益配分が難しい点、その結果として本部が得られる利益率が低い点が挙げられる。そのため、フランチャイズ方式から直営店に転換しようとしているチェーンも存在するものの、商品自体の競争力や店舗のサービス水準を底上げすることができない場合は、失敗に終わる例もある点を指摘した。その一方で、巨大市場である中国でチェーン店が成功するパターンの1つとして、本稿で検討した意爾康のように、チェーンの統合度を高めず、各地域市場の特徴を把握した地域代理商や加盟店の判断等を重要視し、本部と店舗の中間機能の権限を強くすることで、巨大市場の中に存在する地域性に適応しながら全国展開している例があることが分かった。