

# フランチャイズ企業が果たすべき社会的役割

B6EB1069 川上達貴

## 目次

はじめに

### 第1章 理論編

#### 第1節 CSV

#### 第2節 フランチャイズ

##### 第1項 定義

##### 第2項 メリット・デメリット

##### 第3項 フランチャイズの現状

### 第2章 ケーススタディ編

#### 第1節 株式会社スクルドアンドカンパニー

#### 第2節 seak 株式会社

#### 第3節 株式会社コメダホールディングス

### 第3章 まとめ・考察

終わりに

参考文献

はじめに

コンビニエンスストアをはじめとした多くのフランチャイズ企業は、私たちの生活に身近で、利便性をもたらし続けるなど、不可欠な存在となっている。全国展開を進めるフランチャイズ企業は、その成長ぶりから優れた経済性が強く印象に残るが、私はこのシステムに「高い社会貢献性」を感じた。全国各地にブランドイメージを活用しながら、均一なサービスが提供可能なフランチャイズ企業は、出店した地方部に雇用を創出したり、各店舗が地域住民や自治体と連携することで、地域活性化が期待できるなど、社会貢献性が高い一面があるのではないかと私は考えた。

そこで、フランチャイズ企業だからこそ可能な社会貢献、社会課題解決の取組について、新たな可能性を考察していきたいと考えた。フランチャイズのメリットを大いに生かした、フランチャイズ企業だからこそできる取組は何か、また、その際に気を付けるべきことは何かを探っていく。そして、その際には、フランチャイズ企業の有する経済性を維持しながら、という点を重要視したい。このような、「社会価値」と「経済価値」の双方を追求するとした考えである「CSV」的観点を取り入れて、考察を進める。

しかし、それと同時に、フランチャイズ企業のデメリットにも触れ、考えを深めたいと思うようになった。2019年2月に、セブン-イレブンの本部と加盟店との間で24時間営業に関する問題が生じたことをきっかけに、フランチャイズ企業だからこそ起こりうる課題の解決にはどのように在るべきなのかについても興味を抱いたため、加えて考察したい。

フランチャイズ企業が、このような取組を通して果たすべき社会的役割を考察することで、各企業が持続可能性を高めると同時に、私たち生活がより良いものになることを目的とする。

## 第1章 理論編

### 第1節 CSV

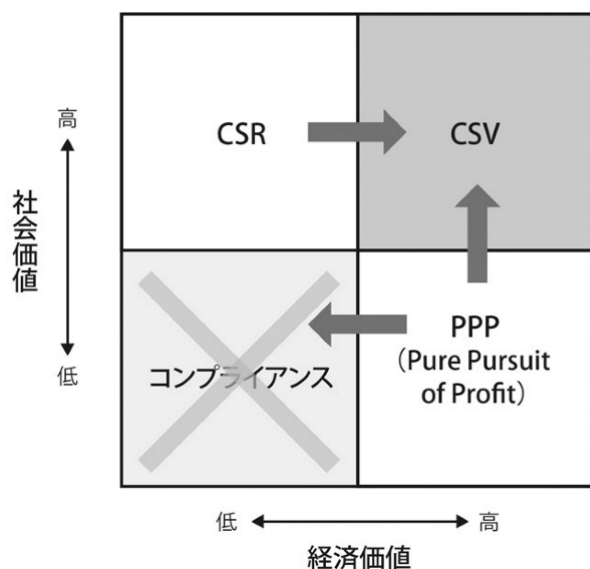
この考えは、ハーバード・ビジネススクールの、マイケル・ポーター教授が、2011年に、『Creating Shared Value』という論文の中で発表したのが始まりである。この論文の中で、「社会価値」と「経済価値」の双方を追求することが、資本主義の在るべき姿だと論じている。

今までの資本主義は、経済価値の追求のみに走り、利益至上主義が強く働いていた。一方で、社会課題は膨張し続け、税金や寄付を当てにしたNPOやNGOなどの活動では根本的な活動に至るまでになっていない。

そこで、自社の行う事業の中で、社会的な課題に取り組む、新たな価値の創造をし、経済的リターンを得るという「社会と経済の正の循環」を作ることが重要となる。この「社会価値」と「経済価値」の双方が互いに正の影響を及ぼし合いながら、価値の創造をより大きなものにしていくことを目指していくのだ。社会課題の解決という観点から見れば、利益を生み出している企業だからこそ、NPO等よりも大規模に社会課題に応えることが出来るというメリットがある。さらに、本来の事業と結びつけ、利益の創造も同時に行っているからこそ、儲けが出たときのみ社会貢献するというようなこともなく、継続的に社会課題に応えることが出来る点も挙げられる。

ここで、CSVの立場を他の考えと比較するため、従来型の資本主義(PPP)とCSR、CSVの関係を整理した図を以下に示す。社会価値を縦軸、経済価値を横軸とし、それぞれの強弱によって4象限で表している。

図1



(出典：CSV経営戦略—本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する 東洋経済新報)

社 名和 高司著)

右下の PPP は純粹に利益だけを追求する資本主義を表しているので、経済価値は強いが、社会価値は弱い。ここから、社会価値も高めることが出来れば、「CSV」となるが、成長に取りつかれ、不正を犯したり、コンプライアンス不全に陥ったりすれば、社会価値はおろか、経済価値すら弱まってしまう。

また、「CSR」は「企業の社会的責任」と訳されるが、義務感や受け身であるイメージが先行してしまう。そうではなく、自社の行う事業の中で社会的な課題に応えるという戦略性を持たせ、経済価値の向上をより図り、利益との連動をより図るものが「CSV」となる。

この CSV はいかにして実現するのかという問いに、ポーター教授は以下の3つを挙げている。<sup>1</sup>

#### ①次世代の製品・サービスの創造

社会問題の解決に役立つ次世代の製品・サービスの創造。気候変動、水や食糧の不足、経済格差の拡大、高齢化などの社会問題を事業機会と捉えて、自社の強みや資産を活かしてそれを解決することで利益を生み出す。GEの「エコマジネーション」やトヨタ自動車のハイブリッドカー「プリウス」などが代表例となる。

#### ②バリューチェーン全体の生産性の改善

世界中に広がるバリューチェーンの川上から川下までの全体の生産性を上げて、最適化、効率化することで、社会価値を生み出す。ユニリーバがインドの農村部の女性を販売員にして流通網や販売チャネルを確保すると同時に、彼女たちの自立支援を行っている「プロジェクト・シャクティ」は、その典型例である。日本でも、伊藤園による茶葉産地の育成事業などが例として挙げられる。

#### ③地域生態系の構築

地域生態系の構築事業を行う地域で、人材やサプライヤーを育成したり、インフラを整備したり、自然資源や市場の透明性を強化することなどを通じて、地域に貢献するとともに強固な競争基盤を築く。IBMが「地球を、より賢く、スマートに」をテーマに非効率や無駄の解消をめざす「スマーター・プラネット」や、地域における産学連携、地産地消などの活動が該当する。

イノベーションによって、社会課題を解決するような製品・サービスを提供するものはもちろん、生産性の向上を目指したうえでの、従業員の支援や、生産地の改善、インフラの整

---

<sup>1</sup> ①～③は、CSV経営戦略—本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する 東洋経済新報社 名和高司著 より引用

備や、産学連携、地産地消などの地域への働きかけなどを通して、CSVは実現される。

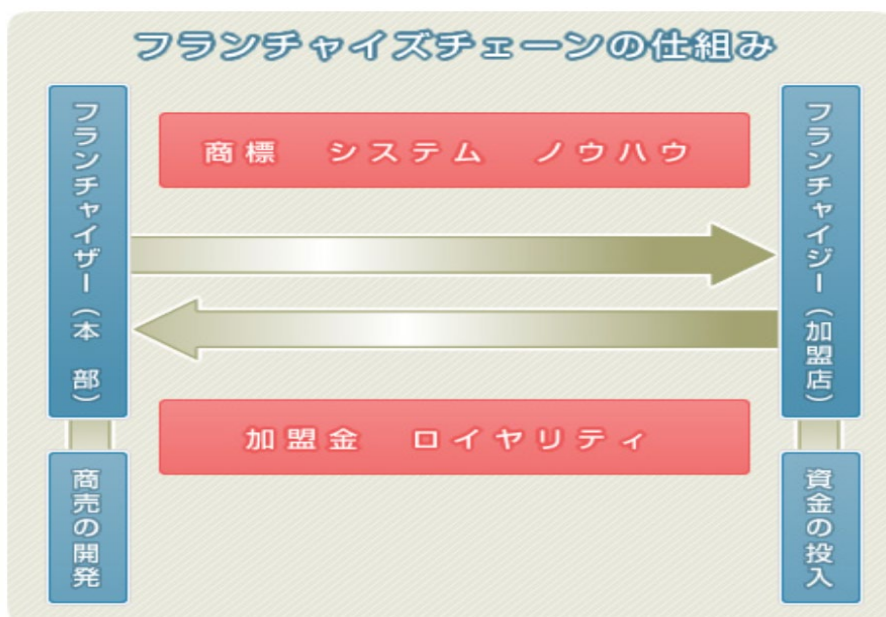
## 第2節 フランチャイズ

### 第1項 定義

ここでは、フランチャイズの定義を明確にしていくこととする。その際、以下図2を参考にされたい。

(一社)日本フランチャイズチェーン協会の「フランチャイズ」の定義<sup>2</sup>  
フランチャイズとは、事業者（「フランチャイザー」と呼ぶ）が他の事業者（「フランチャイジー」と呼ぶ）との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両者の継続的関係をいう。<sup>3</sup>

図2



(出典：一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会)

<sup>2</sup>

一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会 FC ビジネスの手引き 1  
<https://www.jfa-fc.or.jp/particle/33.html>

また、フランチャイズチェーンと同じように、同一のマークやイメージ、品揃えで営業するチェーンシステムが存在する。「レギュラーチェーン」、「ボランタリーチェーン」、「代理店」などである。これらとフランチャイズチェーンの違いとして、注目すべき点は、フランチャイザーとフランチャイジーは、あくまでも別個の独立した事業者であるという点である。フランチャイザーはフランチャイジーに対し、原則、権限を用いた統制ではなく、説得を行う必要があるのである。

## 第2項 メリット・デメリット

ここでは、フランチャイズ経営のメリットとデメリットを整理していく。まず、経済産業省が示す、メリットとデメリットを紹介する。ここでは、(1) 社会経済的な面からのもの (2) フランチャイザーのもの、(3) フランチャイジーのもの3観点に分けて整理している。

### ○経済産業省より<sup>4</sup>

#### (1) 社会経済的なメリット・デメリット

メリット	デメリット
○事業機会の拡大、起業・創業促進による産業振興	○本部が設定した契約を加盟者が受け入れる形であるため、加盟者が適切な情報を得た上で内容を理解して本部と契約する状況を確保することが必要
○比較的少額の事業資金や低いビジネスリスクで事業活動を可能とすることによる労働機会の提供・雇用拡大	○本部と加盟者の間の取引関係において、独占禁止法上、「不公正な取引方法」に該当するような事例が発生する可能性を有している。
○成功モデルの迅速な普及や、分業・規模の利益によって、経営の近代化・合理化に寄与	○フランチャイズ・システムを悪用した事業者が出現する可能性がある。
○規模の利益、市場情報の集積等による質的・量的な流通の合理化	○本部（又は加盟者）が市場競争に敗れた場合、独立した事業者である加盟者（又は本部）もマイナスの影響を受ける場合がある。
○新たに開発されたイノベーションの迅速な普及	

<sup>4</sup> フランチャイズの特性 経済産業省

<https://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g30226f03j.pdf> より引用・作成

○既存の経済機構に革新性を導入することで、競争の促進、経済の活性化をもたらす	
○少額資本で効率的な事業経営を可能とすることによる社会資本の効率的活用、中小企業の活性化、既存零細企業の再生	
○商品・サービスの標準化、成功モデルの広域普及等による消費者の利便性向上	

(2) フランチャイザーにとってのメリット・デメリット

メリット	デメリット
○経営意欲に満ちた有能な人材を幅広い領域から活用することができる。	○環境変化への対応時に次のような制約が生じる場合がある。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗の再配置を行うことが直営展開の場合よりも難しい</li> <li>・店舗のリニューアルが必要と判断しても加盟者の資金力不足等により実行できない場合がある</li> <li>・本部間で営業譲渡等を行うときに個別の加盟者の合意を得た上でフランチャイズ契約を統一する必要が生ずる</li> </ul>
○他人資本の活用により投下資本を節約しながら統一したチェーンイメージの下で急速に多店舗展開することができる。それにより、規模の経済の享受、商品販売網の確保、多店舗展開の経営ノウハウの習得が可能となる。	○加盟者は本部から様々な支援を受けることができるため加盟者側においてビジネスを行う者としての自己責任意識や自助努力が欠如する可能性を有している(ブランドへのフリーライド)。
○本部と加盟者はそれぞれ独立した事業者であるが、フランチャイズ契約による取り決めと加盟者への教育・指導により、ブランドイメージの保持・向上に必要な範囲で加盟者の統制を図ることができる。	○一加盟者の不適切な経営でチェーンイメージ全体が崩されるリスクがある。



○加盟金やロイヤルティ等の徴収により安定した経営基盤を構築することができる。	○加盟者が契約範囲外での類似事業展開を行い、ノウハウやブランドの不正使用をすることで、チェーン全体の利益が害されたりチェーンイメージが崩されたりする可能性がある。
○収益が加盟者に帰属するため、営業努力に対する最適なインセンティブが加盟者に働く（※直営展開では、従業員の給与を完全な業績連動給与とすることが難しく、営業努力に対するインセンティブを付与しにくい）。	○加盟者が複数業種展開する場合、ノウハウの漏洩や他業種への経営資源の分散が生じる可能性がある。
○本部と加盟者はそれぞれ独立した対等の事業者であるため、加盟者との間の緊張関係が保持されることで、直営店等比べて経営上の効率性が発揮されやすい。	○契約、ノウハウ開発、加盟者指導、加盟者との協調等を含めたフランチャイズ・システム全体の均衡を常に意識して経営努力を行っていく必要がある（システムに不備をきたすと加盟者とのトラブル等が発生する場合がある）。

### (3) フランチャイジーにとってのメリット・デメリット

メリット	デメリット
○本部のブランド力等によって資金調達における金融機関の信用が高まり、有利な融資が受けられる可能性がある。	○加盟者が本部事業者や契約内容についての適切な情報を得、内容を理解して本部と契約する状況を確保することが必要。
○市場で検証されたシステム・ブランド・ノウハウを継承することにより、新たに事業を立ち上げる際のビジネスリスクを軽減することができる。	○本部が設定した契約を加盟者が受け入れる形であり、柔軟な契約が結べない場合もある。
○本部からの各種支援、店舗オペレーションの標準化などにより、経験の乏しい者でも比較的容易に開業することができる（既存企業にとっての有効な業種・業態転換、事業再生策となる）。	○加盟金等の支払が必要となる。
○本部からの各種支援により、煩雑な事務処理や会計処理、宣伝活動、情報収集等のコストを軽減することができる。	○ロイヤルティの支払い、兼業禁止等の制約がある場合がある。

○経営者としての独立性が一定水準確保され、収益が自己に帰属するため、経営意欲が働きやすい。	○本部と加盟者間の取引関係において、独占禁止法上「不公正な取引方法」に該当するような事例が発生する可能性がある。
○人気のある商品イメージや規模の経済による商品コスト低減の恩恵を享受できる。	○オペレーションの標準化・マニュアル化や仕入れ・販売方法の制約等により、経営者の創意工夫が一定程度制限される可能性がある。
○本部と利益を配分するため、第三者からの支援に比べて、本部から真剣な企業・経営支援が受けられる。	○他の加盟者の不適切な行為や本部の弱体化によりマイナスの影響を受ける。
	○契約上、事業の継続や撤退が制限される場合もある。
	○本部の許可がないと、営業権を第三者に譲渡することができない(自己の営業努力によって店舗の営業権を高めても、その増加させた価値を直接得ることができない)。
	○競業禁止がある場合は、事業を通じて得られたノウハウ、経験を同業種において一定期間活用することができない。

また、日本フランチャイズチェーン協会のものも以下に示す。

○日本フランチャイズチェーン協会より<sup>5</sup>

メリット	デメリット
一般に広く知られているチェーン名やマーク、イメージを利用できる	フランチャイザーの提供するフランチャイズパッケージのルールにより、チェーンの統一性が優先され、フランチャイジーは個人のアイデアを自由に生かすことが制限される。店舗のイメージ、取り扱い商品やサービス、メニューなどすべて本部の経営方針に従わなくてはならない。
事業経験がなくても、本部の指導によって事業を開始できる。	

<sup>5</sup> 一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会 FC ビジネスの手引き 2

<https://www.jfa-fc.or.jp/particle/53.html> より引用・作成

フランチャイズ本部が過去に蓄積した実績と経験に基づき事業を行なうので、個人で開業する場合と比較して成功する確率が高い。	たとえば、勝手に指定以外の商品を販売したり、金額が安いという理由だけで、指定外の備品を使用することなどにも制約がある。
フランチャイズ本部による経営指導(税務・会計・法律など)や援助(新商品開発、仕入れ確保、販売促進、教育など)が受けられ、営業に専念できる。	また、営業時間・休日なども厳守しなければならない。
独立した事業者として営業できる。	営業権の譲渡や、秘密保持義務などがある。また、契約期間途中での事業終了には一定の条件がある。
本部が大量に仕入れ、また生産した質の高い商品や材料を安価で安定して購入できる。	
開業物件の立地調査を本部に依頼できる。	
広告・宣伝など、フランチャイズチェーンならではのスケールを生かした販売促進活動に参加できる。	

これらから、注目すべきと考えるフランチャイズのメリットとして、大きく3つに分けて整理し、順に挙げていく。

一つ目として、「参入、開業の容易さ」である。まず、資金面での援助を受けやすいという点は大きい。有名企業であれば、そのブランド価値から、銀行からの融資も受けやすくなる。また、成功モデルの蓄積から得られるノウハウを活用できるため、失敗するリスクを最大限減らすことが出来、経験が乏しくても可能となる点も魅力の一つと考えられる。

二つ目として、「スケールを生かした活動が可能」であることだ。全国の「広範囲」に「多店舗」展開しているため、日本中どこでも同様のサービスを受けられる。また、それを生かした情報収集が可能となり、膨大なデータを得られ、商品開発に役立てることが出来る。加盟店側の様々な事務処理や広報活動も、本部の大きい支援を得ることが出来、本業に集中が出来る。最新の技術を導入すれば、一斉に広い範囲に均一に広げることが出来る。

三つ目に「独立の関係を生かした、経営上の効率性」である。本部は、ノウハウ提供する代わりに、加盟金やロイヤルティを得、それが安定した収入源になる。また、加盟店は収益がそのまま収入になるので、努力次第で高収入を得ることが出来、それが最適なインセンティブとなっている。そのため、win-winの関係となり、サービスの質もさらなる向上が期待でき、その恩恵は消費者も受けることが可能となる。

しかし、この「独立の関係」が、完全に満たされることは、非常に困難なものである。両

者の関係は独立と同時に対等でなければならないが、本部側はチェーンイメージを守るため、ある一定の制約を加盟店側に要求する。そのため、加盟店側は、商品開発や料金などにおける個人のアイデアを生かすことは制限される。また、「独立の」関係であり、加盟店のオーナーは従業員ではないため、営業時間や休日等にも制限が及んでしまい、加盟店はこれを受け入れなければならない。本部からの経営支援の豊富さはメリットにもあるが、加盟店側の従業員の雇用などは、加盟店側の責任となり、「独立」であることの弊害がデメリットとなっている。さらに契約時に両者の間の情報が、非対称性であることもあり、柔軟なものになることも少なく、事業終了の際にも、一定の制約があることが多い。さらに、本部と加盟店の取引関係によっては、独占禁止法上「不公正な取引方法」に当たるような事例が発生する可能性もあり、両者が不利益を被らない関係性維持の困難さが大きなデメリットといえるだろう。

### 第3項 フランチャイズの現状

現状の整理の前に、フランチャイズを業種ごとに分類する。日本フランチャイズチェーン協会が毎年行っている「JFA フランチャイズチェーン統計調査」において、「小売業」「外食業」「サービス業」が調査対象となっているが、犬飼（2017）を参考にし、「小売業」を「コンビニエンスストア」と「コンビニエンスストア以外の小売業」と二分する。

前項ではフランチャイズのメリットとデメリットをまとめた。この項ではフランチャイズの現状を整理することとする。

そのために、まずは、フランチャイズはどのように発展してきたのかに注目していく。これについて犬飼（2017）によると、

「サービス業以外の3つの業種では、当初フランチャイズ組織の成長を牽引していた既存店売上高の成長が鈍化したのちに店舗数に変化が現れている」

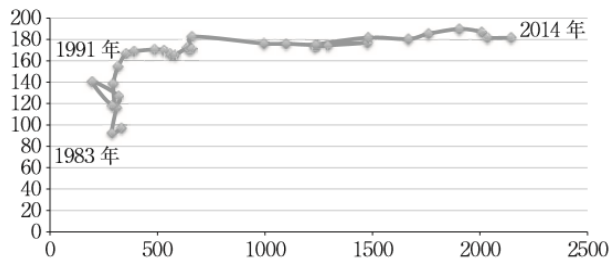
としている。これについて、成長過程をグラフに表現した以下の図を参考にされたい。<sup>6</sup>

#### 図3 コンビニエンスストアの成長プロセス

---

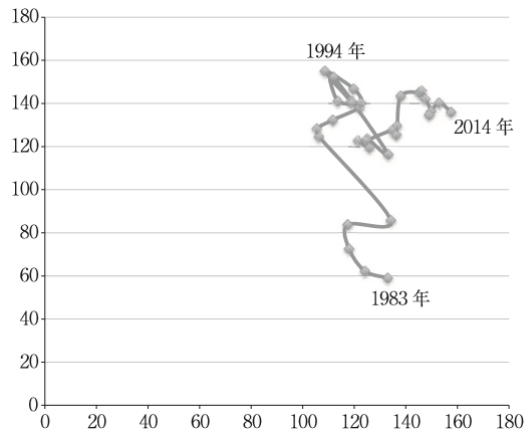
<sup>6</sup>図3～図6は犬飼（2017）より出典。JFA「フランチャイズチェーン統計調査」各年版より犬飼氏作成。

「1組織当たりの店舗数」を横軸に、「1組織当たりの売上高」を縦軸にプロットし、1983年から順番に2014年まで線で結ぶことによって、各業種のフランチャイズ組織がどのようなプロセスで成長してきたのかを表しているのであるものである。単位はそれぞれ、店、百万円。



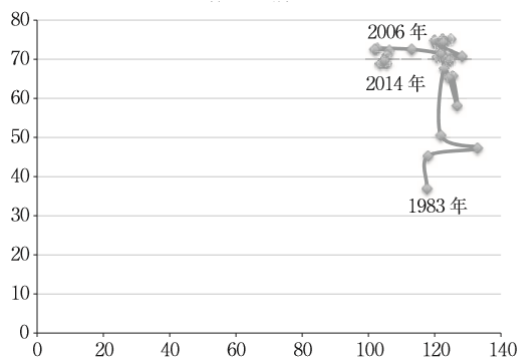
(出典：犬飼 2017)

図4 コンビニエンスストア以外の小売業の成長プロセス



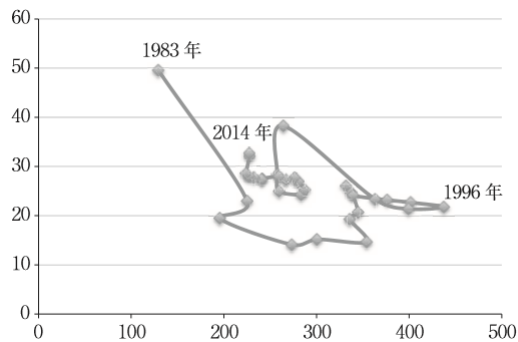
(出典：犬飼 2017)

図5 外食業の成長プロセス



(出典：犬飼 2017)

図6 サービス業の成長プロセス



(出典：犬飼 2017)

縦軸に沿った上下方向の成長は「既存店売上高の成長」を表し、横軸に沿った左右の成長は「店舗数増減による成長」を示すと言えるが、両者の関係は、フランチャイザーとフランチャイジーの関係性に影響を与えかねない。

「つまり、既存店舗の売上高が向上している間は、フランチャイザーとフランチャイジーは契約通りの分業をしていれば、互いに恩恵を享受できるため問題は生じないが、既存店の売上高がある一定以上に伸びない状況ではフランチャイジーの不満が高まり、フランチャイザーとフランチャイジーの間で新たな調整が必要となるのである。(犬飼 2017)」

これらから、当初は既存店売上高により成長したため、問題はなかったものの、その後、既存店の売上高がある一定以上に伸びず、店舗数増減での成長へ移り変わっていったため、フランチャイザーとフランチャイジーの間で新たな調整が必要となっていると考えられる。

ここで、特にコンビニエンスストアに注目すると、「店舗数増減」の部分に大きな特徴がある。既存店売上高の成長が鈍化しているものの、その店舗数の増加は留まることなく続き、他の3業種と比べ、顕著なものとなっている。同様のサービスを提供可能な店舗が全国各地に、数多く広がっていることは大きなメリットである。しかし、このことが、各加盟店に様々な負の影響を与えていることもまた事実である。

中でも、多くの加盟店のオーナーの尽きない悩みとなっているものに、「人手不足」がある。この「人手不足」には様々な原因があるが、まずここでは、店舗数増加と人手不足の関係性を考えることとする。

「店舗数増加」が「人手不足」の原因の一つとなっている一つの例として、「ドミナント出店」が挙げられる。この説明に、以下を参考にしたい。

「ドミナント出店とは、ある一定の地域に店舗を集中的に出店することをいいます。(中略)ある地域に集中的に出店することでシェアを固め、競合チェーンがその地域に進出できな

いように図ること<sup>7]</sup>

ドミナント出店は、配送の効率化や消費者の目につきやすくなるため、出店エリアでの認知度に上昇、多頻度集中型の宣伝で、コマーシャルの積算効果を期待できるというようなメリットが存在する。採用している代表的な企業に、セブン-イレブンがある。以下の図7、図8に成長過程を示した。<sup>8</sup>

図7

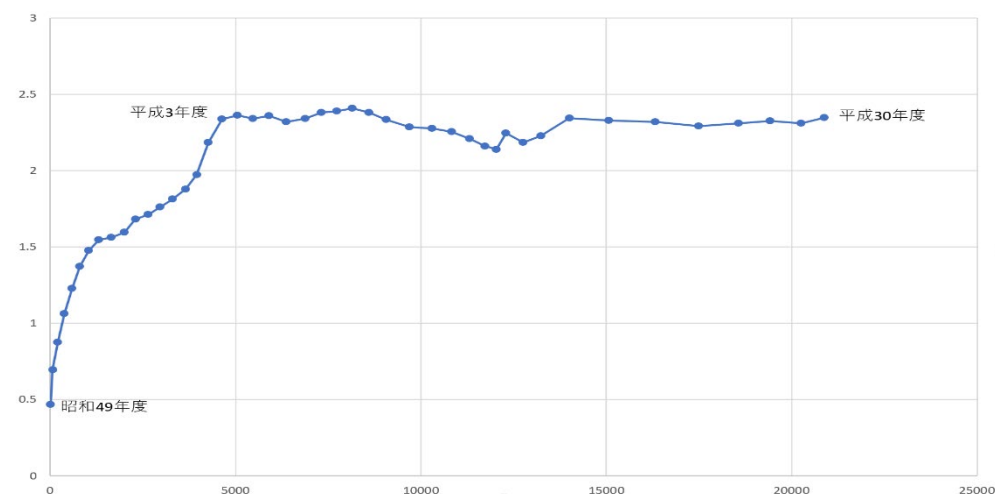
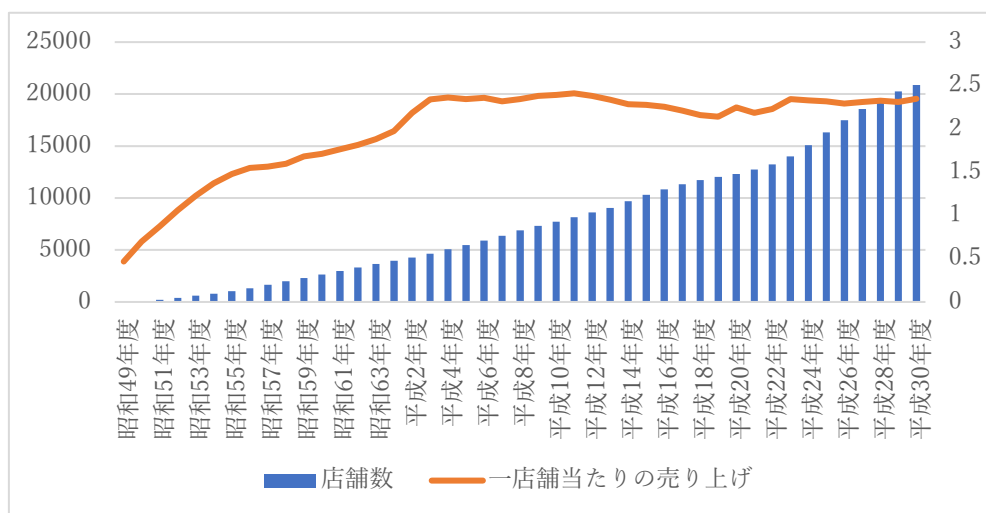


図8

<sup>7</sup> コンビニエンスストアの知識 日本経済出版社 木下安司著

<sup>8</sup> 図7、8は、ともにセブン-イレブン HP (<https://www.sej.co.jp/index.html>) より筆者作成。図は作成方法を犬飼 2017 に倣っており、縦軸が売り上げ (億円)、横軸は店舗数 (店)。図は横軸に年度、左縦軸の数值は店舗数を表し棒グラフ、右縦軸に数值は1店舗当たりの売上高 (売上/店舗数) を表し、折れ線グラフで示している。



結果として、図7はやはり、コンビニエンスストア全体のものと同様の図が得られた。これらの図から分かるように、平成に入るまでは既存店売上高の成長が中心であったが、それ以降は、グラフは横ばいの状態が続くなど、店舗数増加での成長へシフトしている。また、店舗数は一度も減少することなく、増加の一途を辿っている。

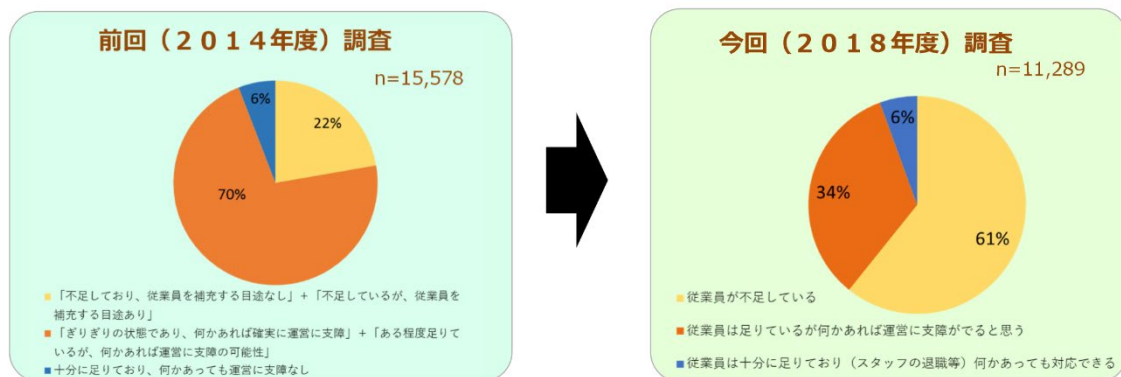
しかし、増加し続けた店舗数は、飽和状態になりつつあり、加盟店のオーナーを苦しめている一因となっている。ドミナント出店によって、近隣に多くの競合相手がいることとなり、顧客の取り合いはもちろん、従業員等の取り合いも激化し、他店舗との競争となっている。実際に、人手不足を理由とした24時間営業問題が連日報道されていたことも記憶に新しい。

経済産業省消費・流通政策課が平成31年3月に発表した「コンビニ調査2018」によると、図9に示しているが、「従業員が不足している」と感じるオーナーは2014年時の22%から61%に増加している。従業員が十分足りていて、何かあっても支障なく運営可能なオーナーは全体の6%しかいないのが現状だという。<sup>9</sup>この数字は2014年のものと変化はないものの、明確に「不足している」と回答したオーナーの割合が約五分の一程だったものから半分を超えるものになる。

図9

<sup>9</sup> 経済産業省 消費・流通政策課 コンビニ調査概況2018  
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/convenience20190326.pdf>





(出典：経済産業省 消費・流通政策課 コンビニ調査概況)

さらに、「今後の店舗経営を考える際に、不安に感じることは何ですか。当てはまるものをお答えください。(答えはいくつでも)」という問いに対し、多かったもの3つは以下のようになった。<sup>10</sup>

- ・従業員（パート・アルバイト含む）の費用が上がること
- ・従業員（パート・アルバイト含む）を集められないこと
- ・競合との競争が厳しくなること

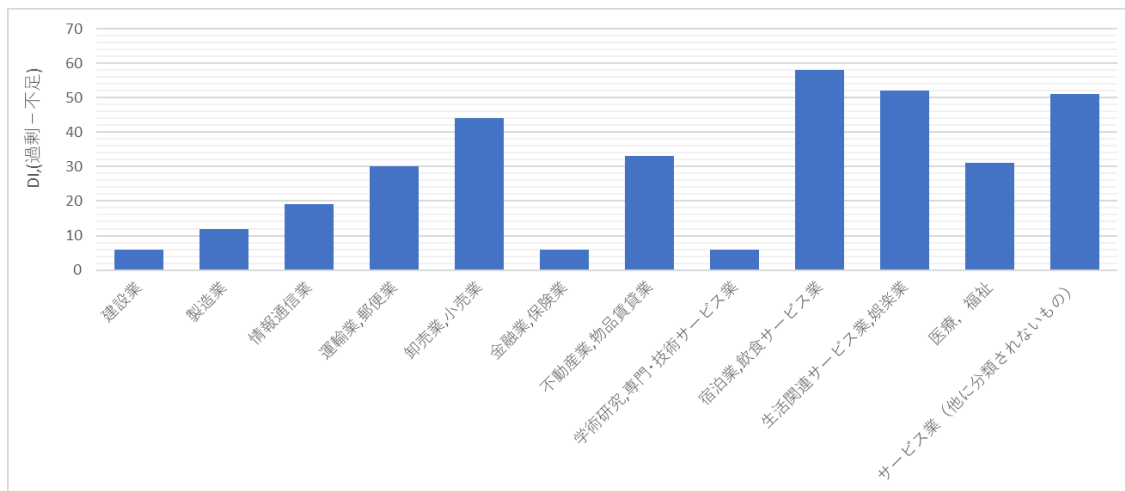
これらの結果から、やはり、人手不足に関する悩みが、店舗経営の不安の多くを占めており、深刻化してきていることが分かる。

さらに、コンビニエンスストア以外の、フランチャイズの業種はどのような状況となっているのか。

厚生労働省の労働経済動向調査（2019年8月）によると、2019年8月1日現在のパートタイム労働者過不足判断D.I.をみると、調査産業計で29ポイントと、2009年11月調査から40期連続して不足超過となり、全ての産業で不足超過となった。「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「サービス業（他に分類されないもの）」、「卸売業小売業」の順で人手不足を感じている事業所の割合が多い。先にフランチャイズを業種ごと分類したが、それぞれに当てはまる結果となった。

<sup>10</sup> 脚注9に同じ

図 10



(出典：厚生労働省の労働経済動向調査(2019年8月)の概況 表6 産業別パートタイム労働者過不足状況と労働者過不足判断 D.I. <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keizai/1908/dl/roudoukeizaidouko.pdf> より筆者作成)

このことから、フランチャイズ・システムを利用している多くの産業が、人手不足を感じていることが分かる。

これらの要因には、少子高齢化、労働人口の減少、労働環境への不満、使用者と労働者の条件の不一致等、様々なものが複雑に絡み合っていると予想されるが、本論文ではコンビニエンスストアにおける店舗数増加についての言及にとどめ、その他の要因については省略する。

人手不足はどの産業でも同様に叫ばれているが、フランチャイズ関連の企業にとっても同様に課題となっていることが現状である。

## 第2章 ケーススタディ編

この章では、3つのフランチャイズ展開を行っている企業の事業を、CSV的観点から紹介していく。その際、

- ・フランチャイズの「メリット・デメリット」をいかに生かしているか、どのように克服できているか。(第1章第2節で示したものに倣う。)
- ・どのような点でCSV的な活動といえるか。(第1章第1節で示した、ポーター教授による、いかにしてCSVを実現するかに倣う。①②③のどれに当てはまるかを示す。)
- ・どのような「社会価値」と「経済価値」を満たしているか。また、どのような両立をしているか。

という点で論を進めていく。

### 第1節 株式会社スクルドアンドカンパニー

〈会社概要〉

○設立

2007年8月10日

○資本金

5,000万円

○従業員数

合計650名(2019年4月現在)

○事業内容

- ・認可保育事業
- ・病院内事業所内保育事業
- ・FCコンサルティング事業
- ・有料職業紹介事業

〈活動内容〉

スクルドアンドカンパニーは、大別すると上記の4つの事業を行っているが、フランチャイズコンサルティング事業を行っているため、ここに注目して紹介をしていく。主に、保育園開園コンサルティング、保育園フランチャイズの運営、保育園に対する経営コンサルティングを行い、「スクルドエンジェル保育園」という名前ブランド化をしている。スクルドエンジェル保育園は、「教育特化型保育園」の運営を行い、差別化を図っている。単なる託児施設ではなく、幼児教育に本格的に取り組む保育施設となっている。英語や知育、絵画、造形などの各分野で専門の幼児教育の資格と、経験を有する専門の講師による指導を導入している。

以下に、フランチャイズ本部としての具体的な取組として、筆者が注目したものを示す。

#### ①開園エリアの調査選定

FC 本部マーケティング室スタッフが、多種の統計データをはじめ、独自のマーケティング手法を用いて徹底した事前調査を行う。交通量、治安状態、公園の有無、保育園開園に不適切な施設、店等の有無などを、現地で調査し、より立地に適した地域を選定する。また、独自の物件開発ルートを使い、保育施設基準、認可外施設指導監督基準に適合した事業用物件をリストアップし、金銭面を含めた経営に最適な施設を提案していく。さらに、賃料条件等の交渉から契約締結まで、サポートがある。

#### ②オーナー研修

研修には、150 ページを超えるスクルドエンジェル保育園のこれまでの様々なノウハウが凝縮された資料を用い、徹底した研修を行う。また、開園後も専属スーパーバイザーのバックアップがある。

#### ③保育士の確保並びに研修

独自の保育士募集ルートを含め、優秀な保育士募集のノウハウを用い、保育士を募集するためのサポートを行う。また、専属スーパーバイザーによる保育士採用面接の同席や保育士の教育研修もある。

#### ④オープニングキャンペーンサポート

広告や、パンフレット、HP 作成など、開園前、園児獲得のためのノウハウを徹底指導する。

#### ⑤各種申請手続きのサポート

保育園の解説のために必要な、役所、保健所、消防署等への届け出、損害保険会社や確定系業者との契約など、煩雑な事務作業をサポートする。

#### ⑥各種助成金獲得のサポート

一定の基準を満たした保育園に与えられる認証制度が存在するが、これを取得することにより、助成金を得ることが出来、経営の安定に大きく貢献する。その認証取得のためのサポートを、ノウハウを用い、指導、サポートを行っている。

#### 〈分析〉

厚生労働省によると、平成 31 年 4 月 1 日時点で、保育所待機児童数は 16772 人となっており、前年から減少しているものの、依然として多くの人数となっている<sup>11</sup>。都市部に特に顕著となっており、保育所も増加しているものの、供給が需要に追いついていないといえる。さらに、朝日新聞によると、認可保育園に落ちても、待機児童として数えられない「隠

---

<sup>11</sup> (厚生労働省 保育所等関連状況取りまとめ(平成 31 年 4 月 1 日)及び「子育て安心プラン」集計結果を公表

[https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000176137\\_00009.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000176137_00009.html) )

れ待機児童」が、2018年度の調査で約71000人いることとしている。<sup>12</sup>

共働き世帯が増加によって、子供を預けたい親は増えており、保育所の不足は女性の社会進出の妨げとなってしまう恐れがある。

保育所が増えない原因は様々考えられるが、その中の一つとして、新規参入の障壁が多くあるということがある。保育所創設のための認可基準・規制の厳しさや、社会貢献性の高い福祉事業であるが故の「儲けにくい」という印象などが、ネックとなっている。

さらには、保育現場の人手不足、事務処理の多さなど、保育現場をめぐる課題が他にも多岐に渡っていることもあるだろう。保護者からの、保育サービスへのニーズは増加し、多様化し続けていることも悩ましい事態の一つだ。

このような様々な状況が複雑に絡まり合い、大きな社会課題となっている。この事態に、公的保育園の画一的保育サービスでは対応しきれなくなっているというのが現状である。そのため、「民間の私立保育園」の需要は高まっており、課題解消の一助となることが期待される。現在存在する保育園の約95%は公的機関であり、民間企業の参入の余地は大きいものとなっている。

先に紹介したスクルドアンドカンパニーの事業は、以上のような課題の解決に、フランチャイズのメリットを生かしながら、寄与していると考える。

まず、「新規参入の障壁」を多く取り除くことが可能となっている点だ。①、⑤、⑥のようなサポートから、認可を得るうえでの困難さや、経営面での不安を可能な限り取り除き、開業しやすい環境を整えている。このようなサポートは、開業の容易さにつながると同時に、オーナーが本業に集中しやすくなり、運営面での安定や当人の満足度にも寄与することになる。

さらに、別の観点からの優位な点も挙げたい。保育事業を行うにあたり、重要なものの一つに「保護者からの信頼」を得ることがある。保護者からの信頼を獲得するのは、独自での開園ではなかなか困難なものと考えられる。しかし、既にフランチャイズ展開によるブランドの信頼が構築されており、加えて④のような支援があれば、開園時の園児集めも比較的スムーズに行うことが出来る。また、教育方針がはっきりと定まっっていて、専門の講師が存在していることで、親の理解度も高く、入園後のトラブルも起こりにくいだろう。これらはますますオーナーの不安を取り除くことに寄与し、参入障壁を低くすることにつながるだろう。

最後に、これら①～⑥のサポートは、フランチャイズ展開を行える程の企業であるからこ

---

<sup>12</sup> <http://www.asahi.com/special/taikijido/> 朝日新聞デジタル 待機児童問題「見える化」プロジェクト

なお、ここでの隠れ待機児童とは、「市区町村が補助する認可外保育施設に通ったり、特定の園を希望していたりするなどとされて、自治体の判断で待機児童から除かれている人数」という引用元の定義を参考にする。

そ行える、「スケールを生かした活動が可能」であることに言及したい。フランチャイズ展開した各保育園からはもちろん、FC コンサルティング以外の事業や、数多くの直営の保育園によって得られたノウハウを、加盟店の支援に応用している。

#### 〈考察〉

株式会社スクルドアンドカンパニーは、フランチャイズのメリットを生かすことによって、待機児童の解消に、結果的にはあるかもしれないが、貢献できる仕組みを構築していた。その際、強みでもある、マーケティング、コンサルティングのノウハウを生かし、安定した利益獲得を目指している。これらは、ポーターのいう、①次世代の製品・サービスの創造に当てはまると考える。福祉関連の社会課題の克服に資する「社会価値」と、加盟店へ、経営の安定の取組を様々に行う「経済価値」の両観点から事業を行っていると考えた。

## 第2節 seak 株式会社

### 〈会社概要〉

#### ○設立

2014年4月10日

#### ○資本金

258,370,000円（資本準備金含む）

#### ○従業員数

30人

#### ○主な事業内容

- ・農作物等の生産、販売
- ・農業に係る情報プラットフォームの構築 他

### 〈活動内容〉

主に、農業フランチャイズモデル「LEAP」の開発、運営を行っている。農地・施設・栽培・販売・資金をフランチャイザーは提供し、フランチャイジーは資金以外のステップのトランザクションに一律15%の手数料を、その対価として支払うというシステムとなっている。以下、この「LEAP」において行っていることを紹介していく。

#### ①農地の確保

LEAPでは、取得済の認定を武器に、優先的に農地確保し、すぐに農地を活用できる価値を提供している。LEAPは耕作放棄地の認定を得、賃貸で確保する。農業を行いたい人は、LEAPに登録し、その後、LEAPから、その農地とともに、耕作の依頼がくるようになっていく。

#### ②施設の確保

ビニールハウスの使用は農業を行う上で必須のものとなるが、構造は部材が1000以上に及ぶなど、その複雑さを極め、構築には、専門的な知識が必要である。そのため、JAや指定販売店、施工メーカーが基本となる仕様を生産者に提案されるケースが多い。

LEAP ではビニールハウス職人の下で修業を行ったメンバーが中心となり、独自のハウス使用を構築しているため、一般的な見積りでの 45%のコストカット（seak 株式会社調べ）をしたうえで提供が可能になっている。

### ③優れた栽培技術・資材の提供

科学的観点から独自に作られた土を、袋に入れて苗を植えるという、「袋栽培」を行っている。このため、均一な環境で栽培をスタートできる。また、水と肥料の設計、すなわち「肥培管理」も独自のものを構築している。これにより、レベルの高い栽培が、再現性の高い状態で可能となっている。

### ④販売先の確保

LEAP によって生産された野菜は「ゆる野菜」という独自ブランドとして販売され、高級スーパーを中心とした販売先を確保している。

### ⑤初期投資金額の斡旋

金融機関と連携し、自己資金不要で、低利率の独自の融資を中心とするファイナンスメニューを準備している。

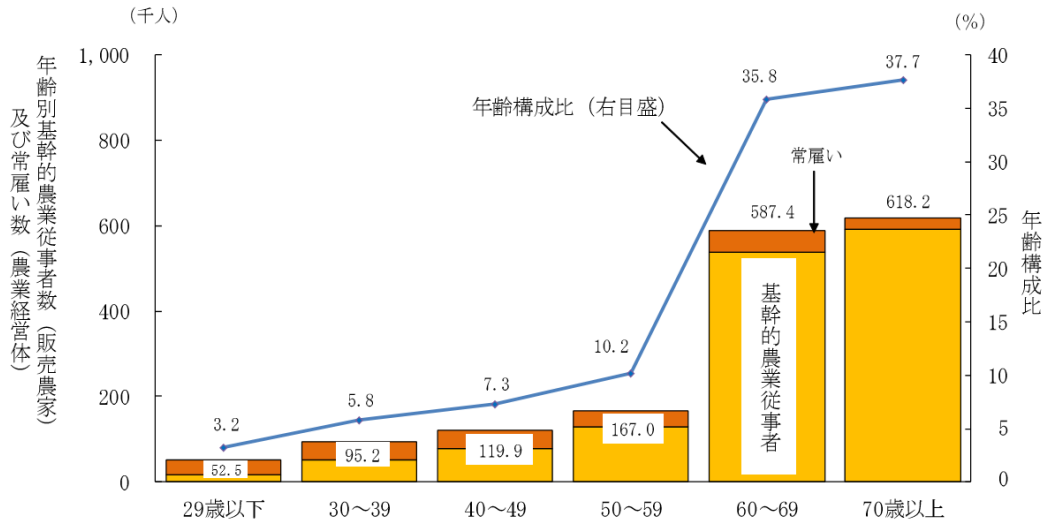
また、LEAP の大きな特徴として、データドリブンの農業プラットフォームということが挙げられる。WEB・アプリ・センサー・生産管理を独自に構築していて、苗のトラブル発生時や、ビニールハウスの状態確認、生産安全リスクの最小化等に活用される。データはリアルタイムで集約され、それをもとに学習・最適化され、再度生産現場にフィードバックされる形で質の向上を図っている。

#### 〈分析〉

日本の農業従事者は減少の一途を辿っている。農林水産省によれば、日本の農業従事者は、平成 22 年に 260.6 万人ほどいたが、平成 31 年には 168.1 万人と約 10 年間で、100 万人弱も減少した。さらには高齢化も進んでいる。下の図 11 では、年齢別基幹的農業従事者（販売農家）及び常雇い数（農業経営体）と年齢構成比を示しているが、60 歳以上の占める割合が顕著となっている。

図 1 1

年齢別基幹的農業従事者数（販売農家）及び常雇い数（農業経営体）と年齢構成比（全国）



（ 出 展 ： 農 林 水 産 省 平 成 31 年 農 業 構 造 動 態 調 査  
<https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/noukou/attach/pdf/index-5.pdf> ）

そして、この高齢化に伴って後継者不足もあるなど、離農者は増加し続けている。また、新しく農業に興味を持ち、新規参入したくても、様々な障壁が立ちはだかるため、なかなか踏み出すことが困難となっている。儲からない、身体的に厳しいというイメージや、食料自給率や TPP による影響などの不安等もあるが、他にも様々な存在する。

農業を行うにあたり、まず優先的な農地斡旋を受けるため、自治体から、「認定」の取得が必要となる。就農計画を提出し、認定してもらうことで、認定新規就農者になることが可能となる。そして、就農計画の実現性要件として、1～2 年以上の研修が必要となっているなど、多くの時間を要することになる。また、ビニールハウスの建設や、苗・土の導入など、初期費用がかなりの額となるため、自己資金で負担するというのは非常に厳しいものとなっている。さらに、生産のための知識やノウハウ、販路の確保は得難く、天候等にも左右されるため、収入を得るようになるまで時間がかかり、不安定になる可能性がある。なかなか参入へ踏み出せない不安要素となっているといえるのではないかと。このように、農業人口を増やしていく必要があるにも関わらず、新規就農のハードルの高さから、参入したくても難しい現状があり、日本農業の衰退の一因となっている。

seak 株式会社はまず、これらの参入への困難さを、先述した数々の取組によって取り除いている。フランチャイズのメリットとして挙げた「参入・開業の容易さ」を大いに生かし、不安をカバーすることが可能になっている。農業を行うための様々な準備はほとんど LEAP によって達成し、就農希望者は登録のみで良く、土地・施設・販売経路等の不安は既にある



程度解消されている状態で始められる。

また、「科学・IT」といった、テクノロジーの力で支援している部分が特徴的だ。第1章第2節第2項で示している、「新たに開発されたイノベーションの迅速な普及」というメリットを生かしており、新たな農業の形として、このフランチャイズ農業が期待される。これまでの農業は、一人の長年の経験に裏打ちされた優れたノウハウがあっても、共有されることが少なく、誰もが同様に、均一的に、広範囲に生産できるものではなかった。しかし、技術の力を用いることでこれが可能となる。さらに、今まで得ることが出来なかった効率性を得ることが出来、質、生産量ともに更なる成長が期待できるだろう。

〈考察〉

seak 株式会社は、フランチャイズを利用しながら、科学や IT といった先端技術を導入した新しい農業の形を提供していた。そしてそれは、日本農業の多くの課題に対応しており、衰退を食い止めるための活動となっていて、ポーター教授のいう「①次世代の製品・サービスの創造」に当てはまると考える。加えて、農地・施設・栽培・販売のステップのトランザクションに一律 15%の手数料をフランチャイジーに設定している点と、販売先を確保している点から、フランチャイザー・フランチャイジーともに、経営安定が図られている。これらから、「社会価値」と「経済価値」の両立を可能にしている CSV 的事業といえると思う。

### 第3節 株式会社コマダホールディングス

〈会社概要〉

○設立

1968年

○資本金

5億9808円

○主な事業内容

喫茶店チェーンを運営する株式会社コマダの持ち株会社

〈活動内容〉

1年間以上社員として給与をもらいながら独立を目指せるという制度「独立支援制度」や、ロイヤルティが売りに連動しない定額制を取るなど、注目すべき加盟店のオーナーのための取組が様々ある。

その中でも筆者が注目した活動は、ミャンマーでの人材の育成である<sup>13</sup>。現地の日本語学校と連携し、日本で働く店員を育成しているのだ。2020年に43人が1期生として赴任する予定となっている。日常会話や、レジの打ち方、衛生管理など店舗運営等を学ぶことが出

---

<sup>13</sup> 日本経済新聞電子版 2019/10/15 記事

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO50973300V11C19A0L91000/>

来る。費用は原則コマダが負担することになっており、研修は新設する現地の店舗を活用する。1期生の43人は、新たな在留資格「特定技能1号」で日本に就労する見込みとなっている。

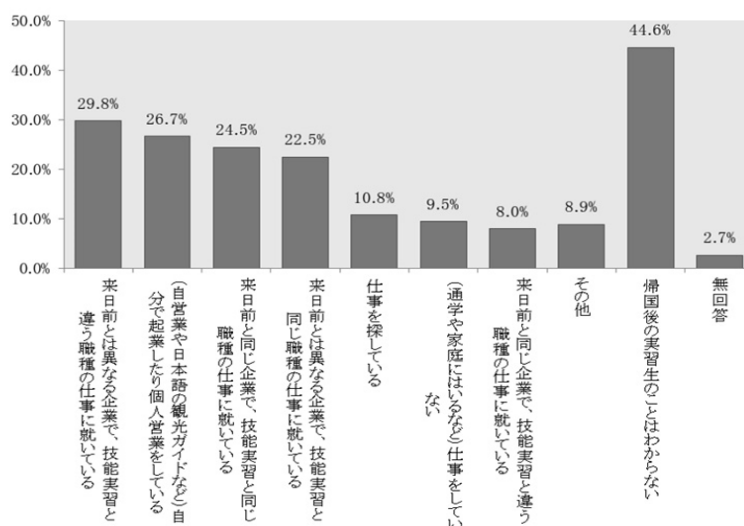
また、日本国内で経験を積んだ後は、ミャンマーに戻り、店員の育成などに携わってもらふ。育てた店員が新しい店員を育てるエコシステムの構築に寄与することが期待される。

〈分析〉

まず、日本のフランチャイズ企業における人手不足の問題については、先述した通りであり、これに大きく貢献する活動であると考え。フランチャイズの店舗ごとに人材の育成から持続的な雇用まで行うのは困難であるが、本部の手によって育成した外国人材を各店舗に紹介して負担を抑えることが出来る。

もう一つ、貢献の対象となる課題として、外国人技能実習生をめぐる問題を挙げる。独立行政法人労働政策研究・研修機構によると、帰国した外国人労働者の就労状態について、「来日前とは異なる企業で、技能実習と違う職種の仕事に就いている」という回答が29.8%であり、また、「仕事を探している」という回答が10.8%いるという。また「帰国後の実習生のことはわからない」は44.6%と最も多かった。これらから、外国人技能実習生として日本に来て働いた後のケアが乏しいのが課題の一つとして存在していると考え。せっかく日本で働き、日本語技術や技術を、実体験を通して身に着けても、それを生かす場が少ないという現状があるのだ。

図12



(出典：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 調査シリーズ No.157 企業における外国人技能実習生の受入れに関する調査 <https://www.jil.go.jp/institute/research/2016/157.html> )

しかし、日本で働いた後、ミャンマーでコマダ珈琲のスタッフとして働くことが出来れば、

技能実習生側は雇用の安定につながり、学んだことを大いに生かすことが出来るし、企業側も、現地で優秀なスタッフを安定して採用することが出来、スムーズに海外での拡大を進めることが期待できる。企業の成長にとっても、加盟店のオーナーにとっても、技能実習生のミャンマーの人々にとっても、有益なものとなっている。

〈考察〉

株式会社コメダホールディングスは、ミャンマーの人々に、技術や知識の学習の機会を提供して育成し、その後の活躍の場を来日時はもちろん、帰国後も提供しようとしている。人材面において、国内外ともに、最適化、効率化に向けた改善が果たされているといえ、この事例は、ポーター教授のいう「②バリューチェーン全体の生産性の改善」に当てはまると考える。外国人技能実習生受け入れの課題に一部応えることができながら、日本のフランチャイズ加盟店のオーナーの負担を解消し、さらに、本部の海外進出にも貢献することが出来ている点から、「社会価値」と「経済価値」の両立を可能とした、優れた取組といえるのではないだろうか。

### 第3章 まとめ・考察

前章では、日本社会における様々な課題に対し、自社の行う事業の中でそれらに応え、新たな価値の創造をし、経済的リターンを得ていると考えた企業を紹介してきた。そしてそれらからは、フランチャイズ企業の更なる可能性を見ることが出来たと考える。

第2章の第1節、第2節では課題が存在する分野として、「保育」「農業」を扱ったが、CSV的観点から見ると、このような、「貢献性が高いものの、ノウハウ不足や金銭面・経営面等による不安から参入障壁の高い分野」にフランチャイズ・システムは親和性が高いと考える。教育や介護、後継者不足が叫ばれる一次産業等がこのような分野に当てはまるだろう。個人で参入しようとするれば、規制やノウハウ不足が足枷となることも、本部のスケールメリットを生かした優れた支援を得ることが出来ればそれらが解消される場合がある。また、経営を軌道に乗せ、安定させることが個人では難しくても、融資制度や、本部ブランドによる融資の受けやすさ、さらに、経営安定の仕組みを本部から享受することが出来る。新技術を用いれば、既存のものよりも効率性をもたらし、それを短時間で広範囲に広めることが出来るため、日本産業の更なる発展にも寄与することになる。このような長所を生かせるため、フランチャイズは様々な社会課題解決の役割を果たす大きな可能性を持っていると言える。課題改善のため、新たに人手を募っている分野があり、さらに参入してみたいと思っている人がいるにも関わらず、ハードルの高さゆえに叶わない、というようなミスマッチを防ぐことが出来る。

そして、その際には、加盟店の売り上げが十分に確保しやすいような仕組みを作ることが重要であると考えられる。本部が経営のアドバイスをするのはもちろんであり、加えて、seak株式会社の行う販売先の確保や、ロイヤリティの定額制など、加盟側の経営が安定する仕組みを構築することが求められる。いくら良いノウハウが本部にあっても、加盟店の経営が安定しなければ、加盟店の数が減り、元も子もなくなってしまふ。

そもそも、第1章第2節第2項で示したフランチャイズの「(1) 社会経済的なメリット・デメリット」のメリットの欄に書いてある通り、フランチャイズ企業は、高い「経済価値」を発揮しやすい。そのようなフランチャイズで、個人では参入しにくい社会貢献性の高い事業を行い、「社会価値」を発揮することで、両者の両立を図ることが出来るのではないだろうか。

しかし、このようなフランチャイズには良い面のみではなく、悪い部分も存在するのも確かである。第1章第2節第2項では本部側のデメリットにあるように、本部・加盟店の関係性についての問題は大きな課題を生んでいる。

最近では、2019年2月に、大阪府東大阪市のセブン-イレブン加盟店オーナーが、営業時間の短縮を強行し、本部はそれに対して契約違反だとして違約金を請求したという問題が起こり<sup>14</sup>、連日メディアに報道されていた。対策として、時短営業の実験がコンビニエンス

---

<sup>14</sup> ・日本経済新聞 電子版 2019/2/21 記事

ストア各社で始まるなど、様々な対応が進んでおり、本部・加盟店がお互いの妥協点を探っているが、解決には時間を要するだろう。人手不足や長時間労働の問題は、コンビニエンスストアやフランチャイズ企業に限った問題ではなく、日本の大きな労働問題となっている。そのような状況から、各社の本部がどのような解決を図っていくのか注目が集まっている。

確かに、フランチャイズ展開する企業の中には、大きな成長を遂げ、今や我々の生活になくってはならないもの多数存在し、多くの人々に利益をもたらしている。しかし、その一方で、人手不足が原因の労働環境の悪化や、食品を扱う場合の食品廃棄の問題、他店舗数増加や経営難など、加盟店のオーナーは様々な負担を強いられていて、フランチャイズの影の部分として存在しているのも事実だ。そのため、本部側はこれらの負担を考慮した、加盟店側との責任ある協調をより進めるべきだと考える。上記のような負担の改善を、加盟店が独自で試みようとしても、本部側からの制限がある場合が多く、なかなか解決に至らない。経営に関することも含め、加盟店の問題を相談・解決してくれる本部側のアドバイザー的な存在もあるにも関わらず、負担が生じてしまっている。

本部側がなかなかオーナーの要望に応えられない理由はどこにあるのか。様々な要因があるであろうが、私は、本部側の経営面の理由が大きいと考える。一加盟店の負担を考慮して、店舗数や24時間営業、ロイヤルティの額を変更することは、売り上げや企業の成長に影響を及ぼすことが予想される。ブランドイメージの統一や、商品や材料の配送効率などは、フランチャイズ、コンビニエンスストアの成長要因であるため、なかなか本部が変更等の行動に移せないのだろう。第1章で示したフランチャイズの成長過程から、既存店の成長よりも、本部の成長のほうが目立ったものとなっていることから以上の考えに至った。

このようなことから、本論文ではこれまで、フランチャイズをCSV的視点から考察し、企業の利益と社会課題の解決の両立を見てきたが、加盟店の労働環境も課題として考え、利益と両立するような施策を講じるべきだと考える。先に紹介した株式会社コメダホールディングスの取組は好事例であると考え、このように、本部が加盟店の不安解消についてもう少し責任を持った取組をするべきであり、さらにその取組は、本部側の売り上げを下げることなく、もしくはより発展に寄与するようなものを考えるべきである。CSVの観点から考えることで、本部側にインセンティブが生まれ、これまで以上に加盟店の負担改善に対処しやすいのではないだろうか。

終わりに

今回の論文では、フランチャイズをCSV的観点から捉え、メリットとデメリットを踏まえた上で、新たな可能性について考察した。その結果、フランチャイズ経営は、社会課題の解決に、スケールメリットを取り入れたますますの可能性を見出すことが出来、また、フラ

ンチャイズにおける課題の解決を図ることが出来る可能性もあると考えた。「社会価値」と「経済価値」の両立を考えることにより、フランチャイズ企業の持続可能性を高め、より大きな社会的役割を果たし、多くの人々に利益をもたらすようになることが期待される。

最後に高浦先生をはじめ、様々な意見・アドバイスをしていただいた高浦ゼミの皆さんにこの場を借りて御礼申し上げたい。

## 参考文献

- ・CSV経営戦略—本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する 東洋経済新報社  
名和高司 著
- ・一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会 HP <https://www.jfa-fc.or.jp/>
- ・フランチャイズの特性 経済産業省  
<https://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g30226f03j.pdf>
- ・日本のフランチャイズ組織における雇用と労働の論点 中央大学准教授 犬飼知徳
- ・コンビニエンスストアの知識 日本経済出版社 木下安司著
- ・株式会社セブン-イレブンジャパン HP <https://www.sej.co.jp/index.html>
- ・経済産業省 消費・流通政策課 コンビニ調査概況 2018  
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/convenience20190326.pdf>
- ・厚生労働省の労働経済動向調査（2019年8月）の概況  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keizai/1908/dl/roudoukeizaidouko.pdf>
- ・株式会社スクルドアンドカンパニーHP <https://www.skuld.co.jp/>
- ・厚生労働省 保育所等関連状況取りまとめ(平成31年4月1日)及び「子育て安心プラン」集計結果を公表 [https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000176137\\_00009.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000176137_00009.html)
- ・朝日新聞デジタル 待機児童問題「見える化」プロジェクト  
<http://www.asahi.com/special/taikijido/>
- ・seak 株式会社 <https://seak.asia/>
- ・農林水産省 平成31年農業構造動態調査  
<https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/noukou/attach/pdf/index-5.pdf>
- ・株式会社コメダホールディングス HP <http://www.komeda-holdings.co.jp/>
- ・日本経済新聞電子版 2019/10/15 記事  
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO50973300V11C19A0L91000/>
- ・独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
<https://www.jil.go.jp/institute/research/2016/157.html>
- ・日本経済新聞 電子版 2019/2/21 記事  
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO41571240R20C19A2TJ3000/>