

Title	小売業の革新の再吟味 その四：続フランチャイズ・システムについて(鈴木保良先生退任記念号)
Sub Title	Reconsideration on the Retailing Innovation : Life cycles and Communications in Franchising(A Special Issue to the Memory of Professor Yasura Suzuki)
Author	浅井, 慶三郎(Asai, Keizaburo)
Publisher	
Publication year	1972
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.15, No.3 (1972. 8) ,p.60- 79
JaLC DOI	
Abstract	独占資本主義の昂進とともに中小企業は,相対的にも絶対的にも欠如する資本と技術・経営管理能力のゆえに大企業との競争から残存する機会を縮小されつつあるのが一般的傾向である。このような状況のもとにあつて,主としてサービス業を中心とするとはいへいわゆる大企業体制の固定化した枠の外でフランチャイズ・システムが近年急速に成長を遂げつつあることは,興味ある事実といふことができる。しかしフランチャイズ・システムも今後の引つづく発展に関して深刻な問題がないわけではない。資本の自由化によって日本の流通機構の再編成は益々促進されるが,その方向は所有形態のいかんをとわず経営的なシステム化への移行でありその意味でもフランチャイズ・システムの可能性と限界を考察しておく必要があるように思われる。本稿ではフランチャイザーとフランチャイジーの関係にメスを入れそこに潜在するシステムの不安定性の原因を分析しこれを緩和する方策を考えてみたい。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19720830-03958901

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

小売業の革新の再吟味 その四

—続フランチャイズ・システムについて—

浅井 慶三郎

独占資本主義の昂進とともに中小企業は、相対的にも絶対的にも欠如する資本と技術・経営管理能力のゆえに大企業との競争から残存する機会を縮小されつつあるのが一般的傾向である。このような状況のもとにあって、主としてサービス業を中心とするとはいえいわゆる大企業体制の固定化した枠の外でフランチャイズ・システムが近年急速に成長を遂げつつあることは、興味ある事実といえることができる。しかしフランチャイズ・システムも今後の引つづく発展に関して深刻な問題がないわけではない。⁽¹⁾

資本の自由化によって日本の流通機構の再編成は益々促進されるが、その方向は所有形態のいかんをとわず経営的なシステム化への移行でありその意味でもフランチャイズ・システムの可能性と限界を考察しておく必要があるように思われる。

本稿ではフランチャイザーとフランチャイジーの関係にメスを入れそこに潜在するシステムの不安定性の原因を分析しこれを緩和する方策を考えてみたい。

2. フランチャイズ・システムの変化とその諸原因

フランチャイズ・システムの構成要因はもちろんフランチャイザーとフランチャイジーであり、双方の利害が一致する限りシステムの安定と成長は確保されている。しかし両者の利害は常に一致するとは限らず、またフランチャイズ・システムそのもののもつ特性——たとえばフランチャイザーによる強力な組織的統制、フランチャイジーに与えられるエクイティ・ライトから生ずる資本利得獲得への誘引などからこのシステムでは販売系列化やボランタリーグループよりも明白なかたちで当事者間の要求や利害の対立が表面化する可能性がある。

フランチャイザーとフランチャイジーの間の不一致はまた単に収益性といった経済的なものから自立性の確立にたいする欲求などの心理的側面まで含む複雑な内容をもっているが、それらがシス

(1) 拙稿「小売業の革新の再吟味—その3。フランチャイズ・システムについて」三田商学研究 第13巻第2号 昭和45年9月参照。

テムとしてのフランチャイズの存在に重大な影響を与え、システムの構造的変化をもたらし、たとえばフランチャイズがレギュラー・チェーン化するというような事態として表面化するのは個々のフランチャイズ・システムのライフ・サイクルと関係があると思われる。

フランチャイズのシステム的变化を個別フランチャイズ・システムのライフ・サイクルを軸とするフランチャイザーとフランチャイジーの利害・欲求の変化によって分析し興味ある結論を引出したのはオクセンフェルト＝ケリーであった。⁽²⁾

彼らはまずフランチャイザーとフランチャイジーのシステム参加に関する関心の変化を次に挙げる三つの独立要因に集約する。⁽³⁾

- (1) 目標 (goals)
- (2) 能力と資源 (capabilities & resources)
- (3) 機会 (opportunities)

フランチャイズ・システムが基本的には経済システムの一つである限り、フランチャイザーにしてもフランチャイジーにしてもシステムに参加する場合の目標は収益性が第一であるけれどもそこから派生する諸目標はシステムのライフ・サイクルにしたがって変化するものと考えられる。

システム運営に関するフランチャイザーの能力と資源は特定の事業に関する独特のノウハウからはもちろんフランチャイジーの管理を担当するローカル・マネジメントの人材・システムの急速な成長に要する資金と能率的運営を可能にするような管理組織(物的流通と情報システムを含む)を意味し、フランチャイジーにとっては小なりとはいえ自らボスになりたいという野心とその野心を完済するための勤労への意欲、ローカルな環境についての知識ならびに若干の資金などである。

機会とはフランチャイザーにとっては自己のシステムを成長させ収益性を増大させる可能性を意味し、フランチャイジーにとっては自己の能力と資源をフルに活用しうるチャンスのことであり、いずれも時間の経過とともに変化してゆくと考えられる。

時間の経過とともに生ずるこれら三つの要因の変化とはどのようなものであろうか。

まず目標についていえば、フランチャイザーはシステム形成の初期においてはできるだけ早くかつ広く市場に浸透し競争者にたいして有利なテリトリーを先取することが長期の収益性にとって必須の条件であり、これがいわば初期の目標となる。しかし反面この目標を達成するのに必要な人的・物的資源ならびにローカル市場についての情報の不足からフランチャイジーの力を利用しつつ、この目標を達成しようとする。その後所期の市場カバレッジが得られ他方競合システムの出現によって競争が激化しはじめると目標は「早い市場浸透」からフランチャイズ・ユニットにたいする強い

(2) A. R. Oxenfeldt & A. O. Kelly, Will Successful Franchise System Ultimately Become Wholly-Owned Chains? *Journal of Retailing* Vol. 44. No. 4. Winter 1968-1969.

(3) idid p. 73.

統制とシステム全体としてのコスト低減ならびにイメージの高揚、提供する製品・サービスの品質保持——総括すれば「システムの全体的競争力強化」へとかわってゆく。

一方フランチャイジーの目標も彼がシステムに参加した当初はたとえ少々の制約はあるにせよとにかく自主性のあるオーナー・マネジメントとしてフランチャイズ・ユニットの運営者となること——システムへの参加によって他の方法では得られない高い成功への保証がその反面彼に課せられる制約つまり自主性のチェックを相殺して余りあることも彼をしてフランチャイジーたらしめた大きな誘因であろうが——であったが、しかしひとたびフランチャイジーとして業績が上り経済・財力が蓄積されるとより完全な自主性・独立性への欲求が表面化してくる。また場合によっては一応の成功が彼の仕事への情熱を冷却しあるいは適切な後継者の不在がこれを助長するということがあろう。さらにまた競合する他のフランチャイズ・システムとの競争、フランチャイザーによるテリトリーの改変・縮小などから生ずるフランチャイジーの収益性の停滞、フランチャイザーによるシステム全体の見地からの統制の強化などが相俟って、フランチャイジーをして他の機会を求めて当該システムからの離脱を計らしめるに至る場合も生ずる。

このようにフランチャイジーの目標も「形式的なオーナー・マネジャーシップの獲得」から「実質的」なそれへ、さらにはシステム離脱の有利なチャンスの探索へと変化してゆく。

資源と能力についても目標と同様に変化がみられる。システム形成の初期においてフランチャイザーに欠けていた十分な物的・人的資源とローカル市場についての情報ならびにシステム全体の運営のための適切な組織は、システムの成長とともに充実し、もはや他人の手を借りるまでもないばかりでなく、統制強化の目的に沿ってむしろ不協和的なフランチャイジーを排除して自分の資源と置換えることも可能となる。

他方フランチャイジーの側も前述のように能力・資源の蓄積は次第に進行し、システム参加の初期にみられたシステムからの恩恵すなわちフランチャイザーによる種々の指導・援助にたいする要求は消滅する。

機会についてみると、フランチャイザーにとっての初期の機会は魅力的な市場地域（テリトリー）の先取りをやらうとすればできるというチャンスであり、彼はこのチャンスをフランチャイジーの協力を求めることによって捕えたのである。しかしその後この意味での機会は市場カバレッジが完成するとともに消滅し、彼にとっての収益機会は激化する競争に対応してシステムの強化を計ることに見出される。それは若し可能ならば少なくとも戦略的にみて重要と思われるフランチャイズ・ユニットの完全支配すなわちフランチャイズの買戻しもしくはフランチャイザーによるユニットの新設である。

フランチャイジーにとっての機会も初期における彼の能力・資源に応じて適切と考えられていた当該フランチャイズ・システムへの参加という機会は、やがて彼の能力・資源が増大するにつれ、

また前述のように種々の環境的变化の生ずるにつれて別のシステムへの参加なり自ら新システムを創造するなりあるいは全く他の分野に能力・資源を投入する機会へと推移してゆく、たとえばスナック食品のフランチャイズとホテルのフランチャイズではシステム参加のための投資の規模に格段の差があり、フランチャイジーの能力、資源に応じてつかみうる機会は異なるからである。

このようにフランチャイズ・システムの構成メンバーのもつ目標、能力・資源および機会は恒常的ではなくシステムおよび構成メンバーの成長とともに変化し、それが個別フランチャイズ・システムの均衡を破壊し次の段階の均衡へと導く原因として作用する。ここでの均衡とはフランチャイザーを含めてすべての構成メンバーの利害が一致し、システム内部に対立やフラストレーションのない状態を想定している。つまりフランチャイズ・システムはそれに影響を与える内外の環境の変化に対応して常に変化してゆくものと考えられる。そこで次にこうしたシステム変化が辿る一般的な方向について分析をすすめることにしたい。

2. フランチャイズ・システム変化の方向

フランチャイズ・システムに変化を生ぜしめる原因は前節でのべたようにフランチャイザーとフランチャイジーの双方における目標、能力・資源および機会の变化であるが、この両者の影響は平等に作用するわけではない。

すなわちシステムの変化が実際にあらわれるのは次のような状況のもとに於てであろう。

(1) フランチャイザーとフランチャイジーがともに前記の三要因における変化を経験し、既存のシステム構成を改変したいと望みかつそれがタイミングよくマッチした場合。

(2) フランチャイザーのみがシステム改造への欲求をもち、フランチャイジーは既存のシステム関係を維持したいと希う場合。

これにたいして(2)の逆の場合つまりフランチャイザーが改変を望まず、フランチャイジーのみが現状に不満を抱くときはシステム自体の変化は生ぜずただ契約更改時におけるフランチャイジーの入れかわりがみられるにすぎないであろう。しかしフランチャイザーが能力・資源ともに充実し同時に競争環境がきびしくなる場合には、フランチャイザーとフランチャイジーの関係はかなり前者にとって交渉上の優位性が生じ、契約更改時におけるフランチャイザーの意向の貫徹の可能性がよい。フランチャイザーは契約更改に際して販売割当の引上げやテリトリーの変更・縮小その他種々の圧力をフランチャイジーに加え自らの望むシステム改造を容易ならしめるような状況の人為的造成を計るであろう。この意味でシステム変化への影響力の点からみればフランチャイザーは能動的・積極的であり、フランチャイジーは受動的・消極的であるといえることができる。

前節のはじめにフランチャイズ・システムの変化が個々のシステムのライフ・サイクルと関係が

あるとのべたが、本節で今まで論述してきたことからわかるようにフランチャイズ・システムのライフ・サイクルと本稿でいうのはふたつの意味があり、ひとつはフランチャイザーにとってのそれでありこれは通常考えられる個別的フランチャイズ・システムのライフ・サイクルと同じともいえ、もうひとつは当該システムに参加する個々のフランチャイジー——すなわちフランチャイズ・ユニットの経営者の立場からみたライフ・サイクルの存在を考慮しなくてはならない。そうすると前述の(1)の場合はフランチャイザーとフランチャイジーのライフ・サイクルが同調しながら成長期を経て成熟期に入ることであり、(2)はフランチャイザーのみが成熟期に達する場合ということになる。

さて、フランチャイザーが成熟期に入るとき彼が望むシステム改造の方向はフランチャイジーからフランチャイズ・ユニットを買戻すことによるシステム全体の統制化でありそれによる競争力の増強にあることは今迄の説明からほぼ推察できるであろう。これにたいしてフランチャイジーもまた成熟段階に達していれば、彼は自己の所有するフランチャイズを売却して他の機会への投資なり引退を考えるからここに双方の行動はあるひとつの方向へとシステムを変化させる可能性がつよい。その方向とはフランチャイズ・システムがフランチャイザーによる完全所有のチェーンに移行してゆくことである。

しかし前述の第二の場合にも結局はフランチャイザーの交渉力が大きいために若干のトラブルはあるにせよフランチャイザーによる完全所有への方向が貫徹されるであろう。

第1図 フランチャイザーによるフランチャイズ買戻しの傾向

		フランチャイザー・ライフ・サイクル								1年以内の フランチャイズ 買戻し可能性
		導入期		急成長期		確立繁栄期		成熟		
目 標 （直接支配システムへの関心）	弱	資金：少 他の投：大 資機会	1	資金：若干 他の投：大 資機会	4	資金：過多 他の投：少 資機会	7	資金：過多 他の投：少 資機会	10	高
	中	資金：少 他の投：大 資機会	2	資金：若干 他の投：少 資機会	5	資金：過多 他の投：少 資機会	8	資金：過多 他の投：少 資機会	11	中
	強	資金：少 他の投：大 資機会	3	資金：若干 他の投：少 資機会	6	資金：過多 他の投：少 資機会	9	資金：過多 他の投：少 資機会	12	低

- (1) 1,2,3,4,の欄は買戻し可能性低
 (2) 5,6,7,10の欄は買戻し可能性中
 (3) 8,9,11,12の欄は買戻し可能性高

こうしたシステム変化の様相をフランチャイザーとフランチャイジーのライフ・サイクルと対応させて示せば第一、第二および第三図の如くである⁽⁴⁾。

第一図ではまずフランチャイザーによるフランチャイズ買戻しの傾向が示されている。

フランチャイザーは彼の成功にとって自らの直接的運営によるシステムがどのていど必要である^{*}と考えるかによって弱・中・強に分けられるが、こうした完全所有一直接支配システムへの関心がつよいほどフランチャイズ買戻しの可能性は高いと思われる。

資金の面ではフランチャイザーは買戻しと買戻してのちのフランチャイズ・ユニットの運営に要する資金を備えているかが問題であるが、この資金の準備ないし調達能力が大きいほど買戻しの可能性は高いであろう。

他方フランチャイザーの支配しうる資金に限界がありその用途に関して彼が当該フランチャイズ・システムの運営以外にもっと魅力的な投資機会をもっているか否かという点で、もしより魅力的な他の投資機会が少なければ少ないほど買戻しの可能性は高いとみることができる。

フランチャイズ・ユニットをフランチャイザーが完全所有し直接支配しようとする際に必要なものは資金だけでなく人材でもある。フランチャイザーは果して必要な管理職の人材をもっているで

第2図 フランチャイジーによるフランチャイズ売却の傾向

		フランチャイジー・ライフ・サイクル				1年以内の フランチャイズ 売却可能性
		導入期	急速成長期	確立繁栄期	成熟	
(独立性への 標意慾)	弱	収益：高 他の投：小 資機会 不満：小 1	収益：高 他の投：小 資機会 不満：小 4	収益：中 他の投：大 資機会 不満：大 7	収益：中 他の投：大 資機会 不満：大 10	高 1.00
	中	収益：中 他の投：小 資機会 不満：大 2	収益：高 他の投：小 資機会 不満：大 5	収益：中 他の投：大 資機会 不満：大 8	収益：中 他の投：特大 資機会 不満：大 11	中 0.67
	強	収益：中 他の投：大 資機会 不満：大 3	収益：中 他の投：大 資機会 不満：小 6	収益：中 他の投：大 資機会 不満：大 9	収益：低 他の投：特大 資機会 不満：大 12	低 0.33
						0.00

- (1) 1,2,4,5の欄は売却の可能性低
- (2) 3,6,7,10の欄は売却の可能性中
- (3) 8,9,11,12の欄は売却の可能性高

*：フランチャイザーから強いら
れる制約についてのフラン
チャイジーの悩み

(4) ibid pp. 77~82.

あろうか。マネジメント・タレントの供給が十分であればあるほど買戻しの可能性は高くなるであろう。

全体としてみるときこれらの諸要因はフランチャイズ・システムのライフ・サイクルに関係があることは第一図に示されており、したがってライフ・サイクルとの関係からいえば、フランチャイザーによるフランチャイズ・ユニットの買戻しへの関心はサイクルの後半に至るほど高くなるものと考えられる。フランチャイザーの目標もライフ・サイクルの後半になるほど完全所有し直接支配へと傾いてゆくのが通常であろうが、能力・資源ないし他の投資機会とは異って、目標としてはシステム形成の初めから完全支配を目指すフランチャイザーが存在しているであろうし、反対に他の条件が揃っていても完全支配に積極的関心を示さないものもあるであろうから目標は他の要因とは別に縦にその強弱が示されている。

第二図は第一図とは対蹠的にフランチャイジーによるフランチャイズ売却への傾向をあらわしている。フランチャイジーがフランチャイズを売却しようとするか否かはいろいろな要因の総合的作用から生ずるが、主なものとしてはまず収益性があげられる。すなわ収益性が高ければ高いほど売却する可能性は低いと判断してよからう。

先にものべたようにフランチャイジーが求めうるビジネスの機会は数多く存在するが、その多くは自立心を別とすれば彼の能力と資源に比例するといつてよからう。そうして他の魅力的な投資機会が多いほど現在所有しているフランチャイズを売却しようとする傾向は強くなろう。

またフランチャイズ売却の動機としてはフランチャイジーがどのていどフランチャイザーとの関係における現状に不満を持ち、悩んでいるかという心理的側面も考えなければならない。フランチャイザーによる制約のないフランチャイズ・システムは存在しないからフランチャイジーのこうした心理的不満は収益性や他の有利な投資機会の有無とも密接な関係がある。たとえば非常に高い収益性や極端に狭められた他への投資機会はあるていどフランチャイザーによる統制にたいするフランチャイジーの不満を相殺する効果をもっている。しかしいづれにしてもこうした悩みや不満が強まれば強まるほどフランチャイジーによる売却への関心は高くなるであろう。

これらの要因はフランチャイジーが自らのライフ・サイクル（彼が参加しているフランチャイズ・システムの全体のライフ・サイクルとはちがう）の上でもつ位置と関連がありその位置が後半に至るにつれて売却への関心が高まるものと考えられる。

フランチャイジーの懐く自立性への欲求という目標も彼のライフ・サイクルと密接な関係のもとにあることは事実である。自立性への欲求は一部他動的というか状況の変化によって産み出されるかもしれない。最初は自力でビジネスを開始するだけの自信のなかったフランチャイジーが経験と資力を蓄えるにつれて独立への自信をつけてくる場合も多いであろう。

しかしその反面、最初から自立性を目標とし、これを可能にする知識・経験・資力獲得の踏台と

してひとつのフランチャイズ・システムを利用しようとする。いわば計画的フランチャイジーは有利な発展の機会をつかみさえすれば次々とシステムをのりかえて自己の拡張を目指すかもしれない。また他方自立性への欲求が強くないフランチャイジーはそのライフ・サイクルの後半に至って他の条件が揃っていても積極的に売却の意思を示さないかもしれない。そこでフランチャイザーの場合(第一図参照)と同様に第二図でも目標は他の要因と区別して縦の欄にその強弱を示してある。

第三図は第一図と第二図の合成でありそれぞれの図における右端の欄すなわち一年以内の買戻しあるいは売却の可能性についてのランクから成っている。すなわち第一図では買戻しの可能性の高い順に四欄ずつ三組、第二図でも売却の可能性の高い順に三組のグループ分けがなされており、これらを横軸と縦軸にとって組合せると第三図が出来上る。したがって第三図はフランチャイザーとフランチャイジーの間のフランチャイズ権売買に関する一種の交渉関係を示すマトリックスでもある。

このマトリックスの意味するところは二通りある。第一はフランチャイザーによる完全所有——支配システムの実現する可能性であり第二は両当事者間のフランチャイズ権売買に関する取引上の優位性である。第一の側面ではフランチャイザーとフランチャイジーの意向が互にマッチしている場合でそれには次の三通りの組合せがみられる。

- (1) フランチャイザーは買戻しを熱望し、フランチャイジーは売却について強い関心をもつ。こ

第3図 フランチャイザーによる所有の実現する可能性とその際の取引上の優位・劣位

		フランチャイザーの買戻しへの関心			1年以内にフランチャイザーによる所有実現可能性
		高	中	低	
フランチャイジーの売却への関心	高	マッチ 1	フランチャイザーに有利 4	フランチャイザーにとくに有利 7	高 1.00
	中	フランチャイジーに有利 2	マッチ 5	フランチャイザーにわずかに有利 8	中 0.67
	低	フランチャイジーにとくに有利 3	フランチャイジーにわずかに有利 6	マッチ 9	低 0.33
					0.00

- (1) 1,2,4欄はフランチャイザーによる所有の実現する可能性高
- (2) 3,5,7欄はフランチャイザーによる所有の実現する可能性中
- (3) 6,8,9欄はフランチャイジーによる所有の実現する可能性低

の場合はフランチャイザーによる完全所有の発生は極めて高い可能性をもつ。(第一欄)

(2) フランチャイザーもフランチャイジーも共にフランチャイズの売買に関心がうすい。この場合には前記の可能性は非常に低い。(第九欄)

(3) 第五欄は両当事者ともに売買に関する同程度の中間的関心しか示さない場合で、これは第二欄から第八欄までの組合せと同様にフランチャイザーによる完全支配成立の可能性が不確定であることを示している。

次に第五欄を除く第二から第八までの欄は右にのべたような両当事者間の意向におけるマッチが存在せず、したがって両者間取引上の有利・不利の差がでてくる。たとえば第三欄にみられるようにフランチャイザーが強い買収の意志をもつのにたいしてフランチャイジーが売却の意志の低い場合には取引成立の可能性は中程度であるとともに後者にとって交渉上の有利性が生ずる。

以上のべてきたようにフランチャイズ・システムはフランチャイザーならびにフランチャイジー双方のライフ・サイクルが後半の段階にすすむにつれてシステム構成に変化を来し、結局はフランチャイジーによる完全所有—完全支配の形に推移してゆく可能性が強い。これがオクセンフェルト＝ケリーの仮説であり推理的結論でもあった。⁽⁵⁾

彼らの仮説にしたがい、いわゆる他の条件を一定とすれば個別のフランチャイズ・システムはフランチャイズの買収を通じて会社組織のシステム——一般的な用語としてはレギュラー・チェーン——に変化することになる。

フランチャイズ・システムそのものが歴史的に新らしく近々十数年間に急速な成長を見ているにすぎないこと、また日本の場合ではいわゆるビッグ・ストア・チェーンが戦略的にフランチャイズ・システムの導入を試みている状態にある現在では、この種の仮説や推論を裏づける実際のデータがまだ備わっていないうらみはあるが、マネジリアルな意味でのフランチャイズ・システムの今後の方向に関する洞察としては大きな意味をもつものと評価してよからう。

3. フランチャイザーによる対フランチャイジー関係

オクセンフェルト＝ケリーのモデルは彼ら自身が認めているように非常に単純化されたものであって、システム運営に関する現実的な幾つかの問題が捨象されており、そのひとつはフランチャイザーとフランチャイジー間のコミュニケーションでありいわゆる「グッド・リレーション」である。⁽⁶⁾

(5) *ibid* p. 83.

(6) 諸問題の中には製品のライフ・サイクルになぞらえてシステムの種々な改造・改良、新システムの開発・導入が含まれ、これらの活動が既存システムの統制強化と相俟って計画的になされなくてはならない。

理論的には個別のフランチャイズ・システムはそのライフ・サイクルの進展とともに能力・資源を充実し激化する競争に耐えうるシステム全体としての抵抗性をつよめるというオクセンフェルト＝ケリーの仮説は、たとえばライフ・サイクルの成熟期において個別のフランチャイズ・システムがもつ多くの一般的特性のひとつの局面を示しているにすぎない。

元来ライフ・サイクルの概念やその各段階の識別は極めて抽象的であるかもしくは現象の列記であり記述的である。したがってこの概念が特定の現実問題の解明と将来の予測に役立ちうるか否かは、ライフ・サイクルを構成する多くの要因や現象の中からどれをとり出すか換言すれば特定の問題とどの要因がとくに関連がつよいかを判断し推定することにかかっている。

たとえばフランチャイズ・システムのライフ・サイクルを判定する要因としてシステム全体としての売上高、利益、フランチャイズ・ユニットの数、競争的フランチャイズその他のシステムの数、システム改良、新システム開発の頻度などが考えられむしろこの方がいわゆるライフ・サイクルの概念としては伝統的である。

オクセンフェルト＝ケリーがこうした伝統的な考え方にとらわれず、主としてチャンネル管理の側面に焦点を合せて分析をすすめる、「成功したフランチャイズ・システム」はやがてフランチャイザーによる完全所有のチェーンに移行すると推論したことは、フランチャイズ・システムの将来のひとつの動向を示唆する意味ではすぐれたアプローチであるといえよう。しかしそれはあくまでも数多くの可能性のうちの一つであり、しかもそれが他の動向と密接に関連してあらわれてくる筈のものであるということに注意する必要がある。

オクセンフェルト＝ケリーのアプローチはこのように独創性をもつ反面多くの限界をはらんでいるが、ここではそれらを彼らの仮説に内在するものといわば外在的・超越的限界とに分けて考察してみたい。

まず内在的問題としては第一にフランチャイザーの能力と資源がライフ・サイクルの進展とともに充実してゆくという仮説の現実性妥当性があげられる。こうした可能性はあるであろうしフランチャイザーのすべてが期待としてはそうであろうと思われるが、実際にこうなるという一般的な裏づけはない。逆にフランチャイザーの能力と資源が充実した状態に達したときがフランチャイズ・システムの成熟期であるとか、全フランチャイズ・ユニットないし重要なユニットをフランチャイザーが買収し自ら管理しうるときが成熟期であると定義するのは形式論理的にいても概念の不当拡充であろう。この条件が備わらなくても先にのべた競争関係や売上げ・利益の変化からみて成熟期と判定されうる場合があるからである。実際には能力と資源の条件が十分ととのわないうちに心ならずもきびしい競争関係に直面せざるをえなくなるフランチャイザーも数多く存在するにちがいない。このようなフランチャイザーにとっての問題は、能力と資源が充実したらフランチャイズ・ユニットを買収して完全支配のシステムにするとということよりもまず、いかにして早く能力と資源

の蓄積を推進するかということである。したがって成熟段階においてもなおフランチャイジーの開発と有効な利用が重大問題としてのこる可能性があり、換言すれば能力・資源を欠きながらいかにしてシステム全体としての競争を強化するかがフランチャイザーの管理手腕として問われることになる。競争力強化のためのシステムの統制の実現はもちろんフランチャイザーによる完全支配を最上とするが、必要条件としては完全支配によらなくてもフランチャイジーとの良好な関係の開発・維持⁽⁷⁾によってかなりの程度まで満しうるものと考えられる。

オクセンフェルト＝ケリーは彼らの仮説に限定をつけて、「成功したフランチャイズ・システム」という表現を用い、その限りにおいて成熟段階とフランチャイザーの能力・資源の充実は一致するものとしているか、フランチャイジーとの良好な関係を維持しこれにもとづいてシステムとしての対外競争力を強化するフランチャイザーもまた成功者と判定して然るべくまたこうした状況の方がむしろ一般的であるとも考えられる。

システムの観点からみれば、フランチャイザーは能力・資源を自らの手中で充実させることが最終目標ではなく、これをもとにして強力な対外競争力を形成することが眼目である。したがって能力・資源は目標にたいする手段の役割を果すもので純粹に経済的側面からのみ論ずるならば能力・資源はシステムがもてばよいのであってその持手がフランチャイザーであろうとフランチャイジーであろうとそれが結集されて競争力として組織化されさえすればよいことになる。フランチャイザーによるフランチャイズ・ユニットの買収を通じての統制はシステムの競争性を高めるためのひとつの手段であり必しもこれによらずして同一の目的を達しうる方法のあることを忘れてはなるまい。

オクセンフェルト＝ケリー仮説における第二の内在的問題点は、ライフ・サイクルの後半に至るにしたがってフランチャイザーによるフランチャイズ・ユニット買戻しの確率が高くなるという点である。これはフランチャイザーの能力・資源の変化を条件とするから、第一の問題とも密接な関係がある。

すでにのべたようにフランチャイザーにとっての目標はシステムの競争力強化であり、——これを更に敷衍すればシステムの成長・残存である——この目標はフランチャイジーとの友好関係の維持によってもかなりの程度まで実現可能であるとすれば、フランチャイザーのもつ能力・資源の配分は一義的にフランチャイズ・ユニットの買戻しにふり向けられるとは限らず、もっと多面的な利用が考えられるべきであろう。たとえば、取扱い商品・サービスおよび提供方法などの改良・開発、

(7) このほかにもフランチャイザーによるフランチャイジー統制の方法としてはいわゆる抱合せ契約、地域・顧客の制限に関する契約および排他的取引などがあげられる。しかしこれらの方法は独禁法との関係で無制限に利用しうるわけではない。フランチャイズ・システムが各方面において成長している反面、独禁法によるフランチャイザーのこうした統制にたいする規制は今後急速に強化されるものと考えられるが、この問題については稿を改めて検討したい。

新システム・新分野の開拓など要するにシステムの長期的成長を可能にするような開発計画の立案と実施である。

オクセンフェルト＝ケラーはライフ・サイクルの進行とともにフランチャイザーにとっての魅力ある他の投資機会は減少し、これに対して彼のもつ能力と資源は豊富になるから必然的にフランチャイズ・ユニットの買収が生ずるとのべているが、成熟段階における既存システムへの継続的投資はその限界効率を次第に低下させるであろうし、この段階にそってなお他の魅力的投資機会が見出せないとすれば、システム的环境変化にたいする柔軟性を失う危険がある。

フランチャイザーが特定のシステムを開発しビジネスを開始するのは——つまりシステムの導入段階のこと——そのビジネスが彼の限りある能力と資源の最適な利用方法であると判断するからであって、その意味では導入期ならびに成長期においてはむしろフランチャイザーにとっては他の投資機会の相対的魅力は小さいはずである。収益性に関する問題では他の有利な投資機会はライフ・サイクルの推移とともに増大するであろう。

これにたいしてもし投資に関する危険性の要素を考慮に入れるとすれば、一定のシステムにたいする投資の継続は導入期から成長期を経て成熟段階に至るにしたがって危険性を減ずるであろう。したがって短期的な能力・資金の運用としては成熟段階におけるフランチャイズ・ユニットの買戻し政策は妥当性がないわけではない。しかしシステムの長期的成長と残存の見地からいえば能力・資源はつねに将来に向っての機会の開発と計画に重点的に用いられるべきである。また投資に関する危険性と収益性を総合評価する際にフランチャイザーの能力・資源の状態そのものが影響をもつ。すなわち彼の能力・資源が十分であれば短期的な危険の減少よりも長期的な収益性の機会をとらえることに関心が集中するであろうし、逆に能力・資源が少なく限られている場合には収益性の見通しよりも危険の小さい方策が選択されよう。オクセンフェルト＝ケラーの仮説にしたがえばフランチャイザーの能力・資源はライフ・サイクルと比例して増大するから、成熟期におけるフランチャイザーの収益性対危険性(安全性)に関する投資諸機会の評価は長期的収益性重視の傾向を辿るであろうから、したがって安全性重視たる既存のチャンネル強化すなわちフランチャイズ・ユニットの買収が極めて積極的に推進されると結論を下すには躊躇せざるをえない。

内在的問題の第三点はフランチャイザーの目標すなわち支配システム形成への関心とライフ・サイクルの関係である。オクセンフェルト＝ケラーはフランチャイザーによる直営ユニット経営への関心がライフ・サイクルの後半に至るにしたがって強くなるのが一般的であって、この傾向と前述の能力・資源および他の魅力的投資機会の変化が結合してフランチャイズ・ユニットの買戻しの可能性が高くなるとのべているが、そうはいつでも先に掲げた第一図にあきらかなように彼らはその反面必しもこの要因をライフ・サイクルと一義的に結びつけることなく、能力・資源および他の投資機会と区別している(第一図では目標は縦軸に置かれている)。彼らの説明によれば、直営ユニット経

営への関心はフランチャイザーによってはシステムの導入期からすでに強く意識されていることもあり、また反対に成熟段階に入ってもなお直営ユニットへの関心が薄いものもあるからだとしてされている。そして何故このようなディビューションが生ずるのかについては何ものべられていない。しかし問題はむしろこの点にあるのであって彼らはこうした離反現象を原則（つまりライフ・サイクルの後半に至るほど買収への関心がつよくなること）からのいわば例外とみているが、果してこれらは例外としてとり扱われるべきであろうか。⁽⁸⁾

ライフ・サイクルの初期における直営ユニット経営への動機はシステムが革新的であればあるほど大きいと考えられる。すなわちシステムが従来にないビジネスの方式を市場に導入するものである場合には潜在的フランチャイジーを大量に吸引しうるだけの実績や彼等にシステム参加への確信を与え不安をとりのぞくための資料も完備していない。またフランチャイザー自身にとっても成長期にそなえてフランチャイジーを指導、統制してゆくのに必要な業務基準（たとえば売上高利益率、資本回転率、その他の一般的経営指標やユニットの設営・運営上の実際的マニュアルなど）設定のためのデータが不足しており、したがって一般にたいするデモンストレーションと上述の諸データを入手するための何ヶかの実験的ユニットを直営方式で設置する必要にかられる。漸新なフランチャイズ・システムにとってはこのような直営ユニットの展開はシステムの導入と成長のための必要前提条件といえよう。

これにたいして後発的システムの場合には先発システムによる一般へのあるていどの知識の浸透と先発システムに関するデータの利用が可能であるために実験用の直営ユニットにたいする必要はそれほど大きくないかもしれない。

ライフ・サイクルの後手におけるフランチャイザーによる直営ユニットへの関心の高まりは前述の通りであるが、そこにおいてもなお直営ユニットについて積極的でないフランチャイザーの存在が考えられる根拠は何であろうか。彼らは十分な能力と資源をもっておりユニット買戻しに積極的なフランチャイザーと同様に「成功者」であり買戻しを実施する力を備えているから、両者の間で目標の相違は結局システムの繁栄を短期的にとらえるか長期的にみるかによるものと考えられる。

フランチャイズ・システムをめぐる競争的環境は常に変化しており、したがってフランチャイザーとしては変化を予測しこれに適確に対応しうるようにシステムの改善を計画的に遂行する必要がある。ところが成熟期におけるフランチャイズ・ユニットの買戻しによる完全所有組織への指向は、フランチャイザーの能力、資源を既存のシステムに固定化し環境の変化にたいする対応性を減ずる

(8) オクセンフェルト＝ケリーによれば、ライフ・サイクルの初期において直営に強い関心を持ち、十分の能力・資源に恵まれしかも他に魅力的な投資機会をもたないようなフランチャイザーや、最初から多くの直営ユニットをもつようなフランチャイザーの存在を第一図は説明しようとするのではなく、限られた数の典型的な状況を呈示しようとするものである。ibid p. 78.

ことになる。

ここで問題となるのは、フランチャイズ・システムなりフランチャイザーのライフ・サイクルのとらえ方である。これについてはふたつの考え方を分ける必要がある。第一は特定のノウハウを用いて組織されるシステムであり第二は特定のノウハウから出発してシステムの多様化を含むより包括的なとらえ方である。前者はいわゆる拡大化⁽⁹⁾を含めて考えてよいがとにかく一定のノウハウや市場から出発しそのいずれかを軸として改善を加えつつ環境の変化にシステムを適応させてゆくものでシナジー効果の利用が中心となって展開される⁽¹⁰⁾。フランチャイズ・システムはフランチャイズ・ユニットの地域的独占権と立地を重要な競争手段としており、立地についてのシナジーはたしかに決定的な重要性をもっている。あるフランチャイズ・システムが特定のノウハウをもって市場に導入され成功のキザンがみえると多くの競合システムが出現し競争が激化するが、ここでフランチャイザーがフランチャイズ・ユニットを買戻して自由にコントロールできる多数の立地を獲得しこれを基盤として様々なシステムの拡張(拡大化)を計ることは一応の戦略としては納得しうるものである。しかし立地に関するシナジーの利用という点からいえば、フランチャイザーは決してすべてのユニットを買戻す必要はなく、実験や戦略上必要と考えられる最少限のユニットの直接支配のみで十分その目的を達しうるはずである。

次に多様化を含むシステムの成長の観点からみれば、フランチャイザーによるユニットの買戻しはそれだけフランチャイザーの資源の固定化をもたらし、必然的に立地を中心とするシナジーの追求へと指向させることとなり、それはいわばメーカーにおける生産志向的経営と対比されるような状態をつくり出す。

サービス業や流通業(段階)を中心としてブームを呼んでいるフランチャイズ・システムにおけるイノベーションは生産段階に比してノウハウの維持が困難でありまた物的な投資における参入障壁も相対的に低く、また最近の極めて流動的な消費者欲求の生活様式の変化を考え合せると、フランチャイズ・システムの長期的な残存と成長はつねに消費者のライフ・スタイルの変化を見越してこれを先取りしてゆくノウハウ(イノベーション)の導入を必要とし、そのためにこそシステム(フランチャイザー)のもつ能力・資源がフルに活用されねばならない。したがってその際にユニットの買戻しによる既存のシステムの統制強化や立地を中心とする拡大化を通じての競争力の附与に余りにも重点を置きすぎることは長期の成長の機会を把握しにくくする危険性をはらんでいるといえる。したがって既存の体制強化というよりは新しい発展の機会を求めるタイプのフランチャイザーはあるノウハウにもとづく特定の方式をもつシステムが成熟期に入るとしても必しも強い直営ユ

(9) H. I. Ausoff, Corporate Strategy, 1965, Chap. 7 邦訳「企業戦略論(広田寿亮訳)」産業能率短大出版部 昭和四十四年。

(10) idid, chap 5.

ニット獲得への関心を示さないであろう。そうしてこのような成長指向タイプのフランチャイザーは決して例外的存在ではないと思われる。オクセンフェルト＝ケリーの示す第一図におけるフランチャイザーのライフ・サイクルは前述の分析からいえば第一の類型すなわちシステムの拡大化までしか含まない枠組のものであり、したがって成熟段階における直営ユニット経営への関心のひくいフランチャイザーの存在を認めるとしてもこれを例外として扱わざるをえず、その結果一般的帰結としてフランチャイザーのユニット買戻しへの強い関心が是認されたものと思われる。

最後に彼等のアプローチにたいする外在的・超越的問題点としてフランチャイズ・システムにおけるマーケティング・ミックスの適用についてふれなければならない。すでに何回もふれたようにオクセンフェルト＝ケリーの推論的帰結は、「成功したフランチャイズ・システムは次第に完全所有のチェーンに変化してゆく」というものであったが、「完全所有のチェーン」という表現が果してすべてのフランチャイズ・ユニットを含むものか否かについては明らかではない。第一図において成熟期に達してもなお直営ユニットにたいして積極的関心を示さないフランチャイザーの存在が認められるが、これは先程我々が挙げたフランチャイズ・システムのライフ・サイクルについての二通りの見方からする説明とも関連してひとつにはシステムの多様化を通じての長期的成長を指向するタイプのフランチャイザーが考えられ、もうひとつには短期的観点に立つフランチャイザーの場合でもユニットの収益性の点で非常に潜在的収益性の高いものとユニットのサイズが小さく潜在的収益性も低いものに分けてみると後者についてはフランチャイザーの買戻し意欲は低いと考えることができるし彼らのアプローチにもとづくこの仮説が第一図の直営にたいする関心のひくいフランチャイザーの存在する主な原因となっているように思われる。もしそうだとすると、成功したフランチャイズ・システムが完全所有のチェーンに変化していくというのは必しも全ユニットを含むものでなくあくまでもフランチャイザーの立場からみて収益性が見込の高いものが中心となると考えてよいようである。それは換言すれば短期的な収益性に重点を置くフランチャイザーであっても能力・資源の配分の仕方として全ユニットではなくその一部分の買戻しに止め、他方ではシステム全体のイメージや取扱い製品・サービスあるいは提供方法の改善による現システムの競争力強化にも能力・資源の配分を考慮するであろうことが推察しうる。つまり成熟段階におけるユニットの買戻しといえどもフランチャイザーの立場からいえば、マーケティング能力・資源の配分の一部分でありマーケティング・ミックスの一部分に外ならないのである。

しかし短期的な収益性の観点からのユニットの買戻し政策は、たとえそれが潜在的収益性にもとづくものであるとしても、フランチャイジーにとっても或程度は予想がつくから買戻しの取引においてフランチャイジーの立場が強くなりうるとも考えられる。つまりもうかりそうなユニットはフランチャイザーが直営し、小規模でとるに足らないユニット（フリッジ・ユニットないしマージナル・ユニット）だけがフランチャイジーにのこされることになりがちで、それでは買戻しのコストが高く

なるのと同時にシステム全体としての活力・モラルの維持にとってマイナスの効果が出てくる可能性がある。したがってユニット買戻し、すなわち直営ユニットの政策はフランチャイザーの短期的な収益性の判断によって進められるべきではなく、やはり長期的視点から多様化の計画と結びついたかたちで展開されなくてはなるまい。ということはフランチャイザーはユニットの目先の収益性にとらわれず、既存のシステムのマーケティング方式の範囲内で収益性(潜在的収益性を含めて)の高いものはそのままフランチャイジールに管理をゆだね、この視角からみれば収益性はひくくとも将来の多様化・新システム導入の手がかりとなるようなユニットを直営化してゆく方が望ましいと考えられる。そうして将来の多様化による成長を可能ならしめる収益源たる既存システムの競争性を強化するための有力フランチャイズ・ユニットのコントロールは買戻しというよりもむしろ良好なフランチャイジー関係の維持・発展によって実現してゆくべきである。

4. 良好なフランチャイジー関係の樹立

前述のように成功したフランチャイズ・システムといえども必しも全ユニットの完全所有に変化するとは限らず、むしろ戦略的拠点たるべきユニットを中心とする限定された完全所有システムとして展開されてゆくと考えられる。したがってそのかぎりにおいてフランチャイザーとしてはフランチャイジーの手に委ねたままのこすユニットをいかに効果的に統制しシステム全体としての短期的な競争力強化を実現するかが問題となる。つまりフランチャイズ・システムのマーケティングにおいては、短期的収益性の増大と長期的成長の計画化とがバランスをとって組合されることが必要であり、前者の課題としては良好なフランチャイジー関係の確立・維持が、後者のそれとしては直営方式を中心とする実験的開発プランの遂行が必要である。本稿ではとくに前者の問題について若干のポイントを指摘してみたい。フランチャイジーとの友好関係をつくり出すことは成功したフランチャイザーにとって戦略的に重要であるのみでなく導入期から成長期にかけてまだ体質の強化されていないフランチャイズ・システムにとっては成功への必須の条件でもある。

予防が治療に勝つことは病気に限らず人間生活のあらゆる面に適用しうるものであつてフランチャイズ・システムにおいても勿論いえることである。フランチャイズにまつわる病気や事故は外部の社会的環境との関係からも生ずるが、ここでは専らシステム内部に発生する問題に限定して考察してゆきたい。しかし内部の問題といってもすでにのべたようにフランチャイザーとフランチャイジーのライフ・サイクルの変化にしたがって様々な角度から危機の到来する可能性が含まれている。予防というのは特定の病気や危険を未然に防ぐための処置であるから病気や危険の種類が様々で多数ある場合には予防もまた複雑とならざるをえない。そこで予防の考え方をもう一步すすめて平素からの体力づくりというか体全体の保健・衛生に留意しておくことが必要である。

フランチャイズについていえば常にフランチャイザーはフランチャイジーとの関係を良好に保つことが必要で、これによって総合的にシステムの危機を防止するように努力しなければならない。それではフランチャイズ・システムの保健・衛生ともいべきフランチャイザー・フランチャイジー関係の良好な維持は何によって可能となるであろうか。ここにフランチャイズシステムにおけるコミュニケーション機能の重要性が認識されねばならない。コミュニケーションの要因は相互に情報を伝達しあう当事者と伝達方法ならびに伝達内容などから成っている。目下のところ伝達の当事者はフランチャイザーとフランチャイジーでありフランチャイジー間のコミュニケーションについては後述することとする。

フランチャイザーとフランチャイジー間の情報伝達の方法は様々なかたちをとりうるが最も形式的には契約書そのものであるといえる。しかし他のビジネスならびに社会的な制度と同様にフランチャイズ・システムも単に契約書だけによってメンバーとフランチャイザーが関係しているわけではなく、この両者の間にみられる人間関係がシステムの存続に重要な影響を与えるものである。両当事者の結合に際して将来起りうべきあらゆる事態を想定してこれに対処する準拠となるべき条項を契約書という書式に盛ることは不可能であるから、内容はいきおい包括的・抽象的にならざるをえず、同時にフランチャイザーは法的形式の欠陥がないように顧問弁護士などの法律専門家に依頼して条文を作成させるために契約書の内容は法律文書に未経験であり頼るべき専門家の助言を受けるすべをしらない多くのフランチャイザーにとっては極めて難解なしろものとなってしまう。自己の貴重な資金財産とビジネスへの熱意を賭けるフランチャイザーとしては契約書にサインするまでに徹底的に条件を検討しておくべきであるには違いないが、彼にそれだけの余裕と能力がない場合にはコミュニケーターとしてのフランチャイザーは相手の立場に立ち彼が十分理解しうるような情報伝達の方法と内容を用意すべきである。一般の旅行者がいろいろな交通機関を利用する場合にそれぞれに関する運送約款を精読しかつ十分に理解している人が何人いるであろうか。

フランチャイズ契約は何年かの期間にわたる継続的関係の樹立を意味するが、この期間における両契約当事者の関係は契約書の文字や条項では十分に表現しえない要因によって影響される。契約書をめぐる相互の無知無理解を解消させるための努力をフランチャイザーはその責任において果さねばならない。

フランチャイズは「人間集団のビジネス (People business)」であるといわれるくらいシステム内部における人間関係——換言すれば心理的關係——が重視される⁽ⁱⁱ⁾。その意味でフランチャイズは結婚や家族という制度と類似した点をもっている。結婚は戸籍法上の届出によって法律上の効力を生ずる一種の契約であるが、これによって当事者夫婦の間にはフォーマルに憲法上ならびに民法上の権

(ii) Franchisor-Franchisee Relationships, W. T. Morgan Jr. in Franchising Today, C. L. Vaughn ed. 1970. p. 281.

利義務関係が発生する。たとえば民法第七五二条により夫婦はたがいに協力・扶助の義務を負うことが規定されており、これは精神的・経済的協力によって円満な共同生活を維持する相互義務である。一方憲法では夫婦が同権であることを保障している（第二四条）。しかし婚姻の成立にもとづくこれらの法的効力も夫婦間の適切なコミュニケーションなしには心理的・性的・経済的な満足度の高い継続的結合関係をつくり出すことはできない。婚姻の成立にもとづく相互の権利・義務の法律の意味を十分理解することはもちろん必要であろう。これはフランチャイズ契約に際して両当事者——とくにフランチャイジー——が契約書の内容を熟読しよく理解しておくべきであるのと同じである。しかし契約書や法律の定める権利・義務についての認識と結婚生活やフランチャイズ・システムの維持運営が円活にゆくことは別問題である。婚姻に関する民法の規定に精通することは有効な離婚原因を発見し離婚訴訟を有利にしたり、逆に弱点をつかまれないようにするのに役立つかもしれないが、離婚裁判を引起す原因そのものの排除や防止とは関係がない。離婚訴訟で争っている夫婦は依然として法律的には婚姻関係にあるわけだが性的・心理的・経済的結合という結婚の実質的意味においてはすでに結合関係は絶たれているとみてよかろう。離婚訴訟に至らなくてもやはり同様の形骸化した婚姻関係にある夫婦も多いに違いない。これらの場合彼等に欠けているのは相互理解をうみだすためのコミュニケーションである。

結婚にしてもフランチャイズにしても「関係」が築きあげられるのは一片の婚姻届や契約にもとづくのではなくて、当事者間の相互理解・と相互知識によるのであり、互に異ってはいるが補完的な役割を果たすことについて共通の関心なり欲求をもつことについての認識——互に認め合うことといってもよい——によるのである。このような認識をつくり出すのがフランチャイズ・システム内のコミュニケーションの機能であり、フランチャイザーからみれば対フランチャイジー関係における最大の問題はフランチャイジーといかによくコミュニケーションするかということである。

フランチャイズ・システムのコミュニケーション機能はふたつに分けることができる。第一は契約前のものでフランチャイジーによるシステムの広告・PR、潜在的フランチャイジーの調査、募集、選抜など、またフランチャイジーによる各種フランチャイズ・システムに関する情報収集というようにいわば契約前の情報伝達・収集活動である。第二は契約後のコミュニケーションで、フランチャイジーにたいする種々の教育・講習・経営援助などを含む非常に広汎な内容をもつものであるが、本稿ではその中の若干の問題点についてふれてみたい。

情報伝達の一般理論としては情報流通を一種の取引としてみるいわゆる現象論的アプローチがワソ・ウエイ理論にまさるものと考えられているが、フランチャイズ・システム内の情報活動ではとくに情報流通についての取引観の導入が必要である。⁽¹²⁾ フランチャイザーの対フランチャイジー・コミュニケーションの手段としては会報(ニュース)、メモ、マニュアル、などの定期不定期の印刷物、スーパーバイザーによる訪問、フランチャイジーの地区支部へのフランチャイザーの来訪、地区別

の会合などの人的情報ルート、および講習会形式の教育・再教育などが一般に用いられているが、現在までのところ比較的利用度の少ないものに諮問委員会制度がある。この委員会はフランチャイジーが自主的に代表をきめ、フランチャイジーによって構成される性格をもつためにフランチャイジーの横の結合が促進されフランチャイザーによるシステムの管理・統制力が脅かされるという懸念から多くのフランチャイザーがむしろ敬遠してきたコミュニケーション・パターンであった。しかし早くからこの制度を採用して成功したフランチャイズ・システムの例をみればこうした懸念は根拠のないものであることが明らかとなる⁽¹²⁾。「マンパワー」というフランチャイズ・システムのフランチャイズ諮問委員会は次のような構成・運営および機能をもっている。委員会のメンバーは各地区ごとに特定のテーマ別に編成され、地区の全フランチャイジーから代表として自主的に選出される。これが地区別のサブ・コミティーであり年間を通じて定期的集会を開催する。さらにこれらのサブ、コミティーは年一回フランチャイザーの本部に集結して大会を開く、これが中央委員会である。サブ・コミティーおよび中央委員会で論議される議題はフランチャイザー・フランチャイジー関係のいろいろな特殊局面が中心であるが、その議論や発想の背景はシステム全体の競争力強化・システムの成長・発展を基礎としておりフランチャイジー(委員)はこの背景のもとで彼らの不満・主張および批判を自由に積極的にフランチャイザーに向ける。委員会は形式的性格としてはもちろん諮問・助言あるいは勧告の機関であり立法(意思決定)の機関ではない。しかし結果的・現実的には委員会の意向はフランチャイザーによって重視されその多くが受入れられ実施されている。この委員会制度の最大の特徴は、委員会がフランチャイザーとフランチャイジーの間の相互不信にもとづく敵対関係ではなく、相互のつよい信頼を基礎としてつくりあげられている点にある。それは委員会の論議が極めて率直・自由に運営され、その勧告や主張がまた率直にフランチャイザーによって受入れられていることから明らかである。フランチャイザーにとってこうした制度の採用が効果的な情報活動とそれによる良好なフランチャイジー関係の確立に役立つかいは、制度の形式というよりもその運営にある。つまりフランチャイザーがいかにフランチャイジーの提出するアイデアを真面目に考えシステム全体の立場で公正に判断するかという実績(フランチャイザーの反応行動)の積上げがこうした制度を実質的に効果づける第一義的な要因であるといえよう。何故なら

(12) Berelson, Schramm, Bauer, Klapper などの人々はコミュニケーションがそのプロセスの中にアクティブなメンバーとして受け手を含む一種の取引であると主張した。彼らの主張がいわゆる現象学的アプローチ Phenomenistic Approach である。すなわちコミュニケーションは個々人の知覚偏向、個性及び社会的影響など人々がコミュニケーションの際にもち込む背景に焦点を合せないかぎり有効とならない。また個々人が(受け手を含み)コミュニケーションにおける積極的な参加者であるという意味で伝達過程は元來取引的 Transactional な性格をもつものと考えられる。T. S. Robertson, *Innovative Behavior and Communication*, 1971. chap. 5. pp. 133~134.

(13) Daryl W. Motte, "Franchisor-Franchisee Relations to Prevent a Hostile Environment," Charles L. Vaughn ed., *Franchising Today*, pp. 278~279.

ばフランチャイザーのこのような行動的実績(単なる言葉のうえの約束や受入れでなく)が彼にたいするフランチャイジーの信頼をうみ出し委員会制度(それは全フランチャイジーを代表する)を通じてフランチャイジーの責任あるアイデアの提案とコミュニケーションへの積極的参加をもたらすからである。コミュニケーションが効果的に果されるには、情報の送り手と受手の双方が積極的に情報交換に参加することが必要である。この意味でフランチャイズ諮問委員会の制度はフランチャイズというシステムの崩壊を防ぎ成長を促進するひとつの可能性を与えるものと考えられる。