

Title	サービス経済化とフランチャイジング： 80年代におけるフランチャイジングの役割(商学部創立25周年記念号(2))
Sub Title	Roles and Implications of Franchising in the 1980's(Commemorating the Twenty-Fifth Anniversary 2)
Author	浅井, 慶三郎(Asai, Keizaburo)
Publisher	
Publication year	1982
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.25, No.2 (1982. 6) ,p.228- 242
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19820620-03959605

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.

サービス経済化とフランチャイジング

—80年代におけるフランチャイジングの役割—

浅井 慶三郎

I. 80年代のわが国の流通経済におけるフランチャイジングの位置づけと役割

80年代の流通経済は、60年代、70年代には未経験の多くの環境変化のもとで運営され、機能してゆかなければならない。そのために、徐々にではあるが、マクロ的な機構の構造的変化が進行し、同時にミクロ面でも流通テクノロジーの新規開発が行われつつある。しかし反面、こうした環境変化とそれにたいする適応活動や適応現象の間のギャップの存在も無視しえず、流通系列化の是非や大型小売店問題というような流通にかかわる政治問題の多発することも、80年代の特色といえよう。

このような状況のもとで、流通における新しいテクノロジーのひとつとしてのフランチャイジングの果すマクロ的意義と役割について検討しようということが、本論文のテーマである。

トレードマークのライセンスにもとづくフランチャイジングが、わが国に展開しはじめてからすでに10余年を経ている。したがって、それは決して概念としての新奇性をもつわけではない。しかし、環境の変化がフランチャイジングに新たな社会経済的役割を發揮する機会を提供しているように思われる。同一の概念、制度もしくはテクノロジーが、環境（外部経済といってもよい）の相違によって、異った評価を受けることは屢々経験されることである。その典型的な例を流通セクターに求めるならば、セルフサービスのスーパーマーケット方式による小売店経営の新発明がクラレンス・サウンダース (Clarence Saunders) によって産み出されたのは1916年といわれているが、アメリカ合衆国においてスーパーマーケットが実質的な小売業の革新として展開するに至ったのは1930年以降であったという事実を挙げることができる。フランチャイジングについても、ややこれと類似した状況が考えられると思うのである。とするとそれはいかなる形での役割でまたいかなる程度

1) The Super Market, a Revolution in Distribution M. M. Zimmerman, McGraw-Hill Book Co. 1955, chapters, 2 and 3.

の社会経済的インパクトであろうか。本稿では次のふたつの視角からこの問題を検討する。

1 第1は、サービス経済化すなわち、わが国のマクロの経済においてサービスの占めるウェイトが増大するなかで、フランチャイジングの果たす役割²⁾である。

2 第2は、公正取引委員会による流通における取引実体についての一連の調査と、いわゆる流通系列化の規制への動きや、昨年後半からとくに表面化してきた大規模小売店舗法の第2次改正に向けての運動といった、流通における政治的、法律的問題の激化するなかで、フランチャイジングの発揮する貢献についてである。

II サービス経済化の進行とフランチャイジング

1 サービス産業の急速な成長

最近の経済関係白書類やその他の政府刊行物・統計類にみられるように、わが国の経済に占めるサービスのウェイトは、質・量ともに激増し多様化しつつある。例えば、最近のわが国の労働人口の就業構造ひとつをとってみても、第1次産業は遂に10%を切っているのにたいして、第3次以降の産業は55%に達している。

2 “モノ”重視の経済とサービス

わが国の経済が、高度成長の末期に入ったとき、“モノばなれ”という言葉が流行した。ということとは、それまでは“モノ (Tangible Product)”重視の経済だったということになる。しかし“モノ”重視といってもサービスが無視されたわけではない。市場向けに財貨が生産されれば、生産と消費を結合する活動すなわちサービス活動が必然的に遂行されなければならない。マスプロで“モノ”がつくられ、それが流通するためには、大量・迅速な情報伝達や所有権 (使用権) 移転や物的流通さらにはアフターサービス等々の諸活動が必要となってくる。したがって、従来からも“モノ”をマーケティングする為のサービスは、マスプロの進行とともに急激に増大してきたわけである。マスプロにはマスサービスが対応する。これは流通論における常識であり道理である。しかし、現実には、この常識的な流通論理が、多くの中小商業関係者に十分理解されていない。だからこそ大規模小売店舗法の再度の改正というような要求が出てくるのである。

3 サービス重視の経済

“モノ”重視の経済の拡大は、やがてさらにふたつの面でサービスのウェイトを大きくしてゆ

2) 我国のサービス産業構造の最近における変化の動向と国民経済全体とのかかわり合いについての簡明な解説が、例えば「サービス産業の現状と課題」通産省サービス産業研究会編、通産政策広報社、1979、などにみられる。

く。そのひとつは、“モノ”経済をとりまく自然的資源・環境ならびに国際関係等々の管理・計画といった。いわばパブリックなサービス、および各種の情報関連サービスの急増である。例えば、公害防止・予防、資源確保、環境保全、国際協調の維持などの為の企業や自治体ならびに政府による各種のサービス活動がそれである。

もうひとつの分野は、“モノ”の豊かさ——わが国の場合にはストックというよりフローとしての——の次にくる精神的充足、個人・人間性の重視という方向への、消費者大衆のニーズの変化である。本稿では、国や地方自治体のサービスに論及するつもりはないので、論述はもっぱら後者すなわち消費者大衆のニーズが“モノ”中心から“サービス”重視に移行することとフランチャイズの関連についてということになる。

4 サービスにおける2極化現象

前述したように、マスプロは必然的にマスサービスを伴う。マスサービスの流通面での典型はセルフサービスであるが、今後も後述するテレショッピング (Teleshopping) のようなイノベーションの展開をみることとなろう。同時に消費者大衆のニーズが、レジャー、レクリエーション、文化といったようなより精神的、社会的方向づけをもつということは、それらのニーズの充足にはもちろん“モノ”（たとえばスポーツ用品とか楽器とか茶道具などのいわゆるハードウェアを考えればよい）も必要だが、生理的なニーズに比べれば、“モノ”よりも目にみえないサービス（この場合はIntangibleなサービスとともに、いわゆるソフトウェアもしくはノーハウというほうが当たっていることが多いかもしれない）の依存性は明らかに大きい。つまり“モノ”をいかに利用して満足を得るかということが重要となってくるのである。

つまりマスプロの製品 (Tangible Product) を“モノ”として流通させる為の情報活動、物的流通活動および商流活動等のマスサービスと並んで、多様化し高度化する消費者大衆のニーズに対応する為の“モノの利用の仕方”についての情報提供、指導、教育等のサービス（これはマスサービスというよりも市場細分化を基調とする多品種少量型サービスである）の分野が成長する。前者は“モノ”が売れるのに付帯して行われるサービスであり、後者はまずサービスが売れて、それにつれて“モノ”が付帯して流通すると考えてもよい。そうしてこれらのサービスが、ふたつながらにそれぞれ成長してゆく。サービスにも2極化の現象があらわれてくる。サービス経済化の時代とは、このような意味でサービスにおける2極化現象の進展としてとらえることができる。

5 “モノ”と“サービス”

此処で少々“モノ”と“サービス”の特性についてふれてみたい。この両者はどこがちがうのか。一般には有形 (Tangible) なのが“モノ”であり、無形 (Intangible) なのが“サービス”という分けかたが行われている。しかし、効用とかベネフィットの点では、“モノ”も“サービス”もともにわれわれの欲求を充足する為の実体 (Substance) をもっているという意味で共通している。

つまりマーケティング的にいえば、両者を区別する根拠は何ら存在しないのである。そうしてこの考え方こそ、サービスの合理化をすすめる出発点にはかならない。

ところが、いわゆる伝統的発想である生産指向によれば、“モノ”が資本集約的に生産されるのにたいして、“サービス”は労働集約的もしくは人間集約的 (Human Intensive, People Intensive) だとされ、両者間の生産性格差の存在は先天的と思われている。したがって、前述したように2極化したかたちでサービスへの需要が増大するのに、サービス供給面での生産性向上が困難となれば、サービス価格の上昇と、その受益者への負担増は当然の帰結であり、これを避けるには国または自治体からの何らかの形での補助金の支給が必要という論理が産れる。大規模小売店舗法の改正は、本質的にはこうした補助金給付の性格をもつものである。いずれにしても生産指向的発想が根づよく残存しているところに、サービス供給の合理化を阻む大きな問題点があるのである。

6 サービスは人間的奉仕なのか

伝統的発想によるサービス観は、元来サービスとは人間的奉仕 (Servitude, Personal Ministration) を意味し、ある人が他の人の何らかのベネフィット³⁾の為に、直接的、個人的、人格的 (Personally) につくす (Attend) ことだという概念に根ざしている。つまり主人にたいする従者のような関係である。そうして読者もすぐ理解されるように、レジャー、レクリエーション、文化、保健などのニーズの充足には、かなりこうしたパーソナルサービスへの要求がふくまれている。

しかし他方において、前述のサービスにおける2極化の視角から考えると、パーソナルサービス重視の極にたいする対極として、こうした人間的奉仕をあまり必要としないはずの“モノ”的サービス大量流通が存在するわけで、そこでのサービスはいかにとらえられているのであろうか。この分野では理論的には、人間的奉仕を大幅に機械化で代位しうるはずである。しかし現実には、例えば最寄品の小売のような場合、そこには依然としてパーソナルサービスの概念が根づよくつきまわっている。そうしてこのようなサービス概念は、買手 (消費者大衆) が求めているというのではなく、売手 (中小小売店) 側の考え方なのである。

7 サービス観を変えないと、国民の生活水準が低下する

2極化の展開を通じてサービスにたいする消費者大衆の需要が増大すれば、それに対応してサービスの供給を急速に拡大しなければならない。そこで、前述したようにもし伝統的発想にしたがって、サービスの供給 (生産) が人間集約的でなければならず、“モノ”のようにマスプロに適さないとすれば、サービスの需給のバランスは当然くずれざるをえない。供給側は高賃金で劣悪な限界的労働力までも雇用しなければならなくなるから、物品販売における一般的小売価格を含めてサービス価格は上昇し、しかもサービスのレベルは低下し、結局は国民の生活水準が大幅に引下げられる

3) The industrialization of service, Theodore Levitt, Harvard Business Review, Sept-Oct, 1976, p. 65.

ことになるオソレが十分にあり⁴⁾。前の5節および6節でのべたように、サービス能率のひくい中小小売業者が伝統にしがみつき、経済外的手段を通じて残存することになれば、国民経済的なマイナスの生ずる可能性はよりつよくなろう。それゆえ、こうした事態を避け、80年代の日本国民の経済的福祉を向上させる為には、是非ともサービス生産性の改善・上昇をはかる必要がある。

8 サービスの生産性向上のキメ手

サービスに関するふるい概念を変え、サービスの生産性を向上させるには、生産指向からマーケティング的発想への転換が必要である。そしてこれを具体的な改善の方向としてとらえれば、“モノ”における生産性向上のカギであったマスプロのテクノロジーをサービスの生産に当嵌めることであり、マスプロと多様化する消費者大衆のニーズの接点をたくみに擦り合わせる市場細分化戦略のサービスセクターにおける展開である。

9 アートからサイエンスへ

テクノロジーの導入とは、つまり今迄もっぱら伝統的職人芸に依存してきたサービスの供給に、科学性、普遍性を与えることである。昔流の丁稚奉公や徒弟制度にみられるような、“からだで憶えさせる”やり方に代って、理論的教育と標準化された労働環境とを組合せて、未熟練労働力を大量にまた迅速に活用することが考えられなくてはならない。アート(技芸もしくは芸術)は個人的才能や能力の主観的な表現である。それは人生を高めてゆくうえで非常に大きな意味をもつものではあるが、サービス供給の能率面では逆に重大な阻害要因となる。サービスの生産性を高めるには、サービス生産にあたる個人々の能力差や個性のバラツキをなくし、個人の恣意性を排除して、サービスレベル(内容)の標準化をてっていしなくてはならない。そのためには、次にのべるふたつの基本的アプローチが考えられる⁵⁾。

10 ハードテクノロジー

サービス供給の科学化(理論化)のひとつのパターンは、パーソナルサービスを“モノ”(ハードウェア)で置きかえることである。流通にみられる各種の自動販売機器(銀行のキャッシュカードサービスなどを含む)や事務機器、ビジネス設備機器の活用は、サービス生産におけるハードテクノロジーの適用といわれる。ビジネスの業務のみならず、消費者の生活上の省力化に関連する機械、道具、機器の類は非常に広汎に活用されており、これによる人間的サービスの置換は枚挙にいとまがない。しかし、現代の社会において問われているのは、サービスに関する断片的な置換ではなく、ビジネス業務の全般的システム、消費生活の全般的内容(つまりライフスタイルシステム)にわたる体系的・総合的置換である。電気カミソリによって床屋にゆく回数が減るとか、コインランドリー

4) *ibid.*, p. 64.

5) *ibid.*, p. 66.

Production-line approach to service, Theodore Levitt, *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 1972, p. 44.

と洗濯業者の競合関係が生ずるといような断片的置換ではなく、例えば“生き甲斐追求型”といったライフスタイルを実現するために消費者（生活者というべきかもしれない）が要求する様々なサービスについて、全体としてバランスのとれた置換を実現することである。それは断片的なハードテクノロジーの結合による一種のシステム的置換であり、これを実現するうえでの問題点は、いかなるハードテクノロジーをいかに組合せるかということである。ここで次にのべるソフトテクノロジーの導入が必要とされるわけである。

11 ソフトテクノロジー：これがフランチャイジングだ

各種の事務やビジネス設備機器といった多様なハードウェアを組合せて、特定のサービス業務や事業の達成の為にそれらの利用の仕方を開発する場合、これをソフトテクノロジーの適用という。これはつまりハードウェア（ハードテクノロジー）の活用のシステムを開発することである。そしてその典型こそ本稿のテーマである各種のフランチャイズシステムである。

分業と専門化による組織効率の向上、マン・マシンシステムを通じての作業の標準化、効果的管理方式の採用によるサービスアウトプットの完全な品質管理等々、“モノ”のマスプロに匹敵する高生産性のサービスシステムこそ技術的意味でのフランチャイジングの本質である。フランチャイジングは、伝統的な職人的アートにもとづく“のれん分け”ではない。それは、特定のサービス目標を達成する為に、客観的・合理的発想にもとづいて科学的に組上げられる人間行動のシステム（組織）である。また、フランチャイジングは消費者大衆のニーズによりよく適合するように、ハードウェアの活用方法を開発してゆくのであるから、顧客指向の面でもハードテクノロジーの単なる適用よりも勝ることは当然である。この意味で、今後益々多様化し高度化する消費者大衆のニーズに応えながら、サービスの生産性を高めてゆく為には、フランチャイジングのかたちでのシステム化を是非とも展開する必要がある。

12 サービスの2極化とフランチャイジング

ここで、サービスについてのもうひとつの問題を考えなければならない。それは次のようなことだ。サービスの2極化は、別の角度からいうとサービスにおける“本質的価値 (Intrinsic Value)”と“付带的価値 (Extrinsic Value)”というとらえ方と関連があるように思われる。本質的価値とは、医療を例にとれば正確な診断と適切な治療であり、付带的価値とは短い待時間や親切な応待あるいは差別的待遇などと一般に考えられている。⁶⁾ サービスの科学的管理という点からみると、本質的価値の方が付带的価値よりもソフトテクノロジーの適用に向いていて、マスプロ化しやすいからシステム化はこの面から手をつけられることが多い。

しかし、人間的奉仕としてサービスを考えると、サービスへのニーズには差別的優遇とか優越感の充足という社会的相対的感情が存在することもまた事実といわざるをえず、場合によってはこう

6) The Service Revolution, William J. Regan, Journal of Marketing, July, 1963, p. 61.

した付带的と定義されるものが実はサービスの受け手にとっては最も重要な動機とされることがある。社会が全体として物的に豊かになるほど、消費者大衆の間におけるサービスの付带的価値への多様化したニーズは増大する。カスタムテイラードのサービスをシステム化することは、非常にむずかしい問題である。しかしこの種のサービスにたいする潜在的ニーズは不断に拡大しつつあると考えられる。今後のフランチャイジングは、こうした付带的価値、換言すれば伝統的なサービス観の分野で人間的要因のつよいサービスをいかにシステム化するかという困難なカベを打破してゆかなくてはならない。⁷⁾

13 中小商業・サービス業の成長とフランチャイジングの使命：新業態の開発の問題

上述したように、多様化し同時に差別化されたサービスを求める消費者大衆の傾向は、“モノ(製品)”の場合にみられるようにいわゆる“小まわりのきく”顧客密着型、地域密着型の中小商業・サービス業の得意とする地盤を拡大するものである。それは中小商業者・サービス業者にとって新しい時代の到来を意味する。この市場機会を把んで彼らが成長してゆくうえでもフランチャイズ方式の活用は大きい。すなわち、付带的価値の徹底的分析と、他の企業のサービス政策の欠落部分を摘出することによって、巧妙な“市場ポジショニング戦略”を打出すこと、換言すればこうした市場の動向に対応する“モノ・サービス”の合理的結合システムの開発を活発におこなって、中小企業家の期待にこたえてゆくことが、80年代のフランチャイジングの重要な使命であろう。フランチャイジングを通じて、新業態の積極的開発と複合業態化の展開が望まれるところである。

14 国際的分野でのフランチャイジングの役割

80年代は、わが国の経済にとって国際化の波をいかに乗切るかの試練の時期でもある。このような情勢のもとで、フランチャイジングに課せられる役割はどうかとらえられるべきであろうか。

“モノ”の生産においては、若干の先端技術は別として、発展途上国の技術的躍進や資源、エネルギー、公害等々の問題から、80年代におけるわが国の国際経済に占める地位、競争力は必ずしも楽観を許さないものがある。他方、自動車をはじめとしてわが国からのハードウェアの輸出には国際協調という大きなカベが出現し、同時に外国からの製品の輸入についてもいわゆる非関税障壁撤廃への圧力というむずかしい問題に当面している。

こうしたきびしい国際経済の環境のなかでわが国がバランスよく成長してゆく為には、サービス面での国際競争力を強化すると同時にサービス活動の国際交流を拡大することを考えなくてはならない。先進工業国の対外経済競争力の重点は、“モノ”の生産における高生産性依存からソフトテクノロジー依存にかわりつつある。先進工業国の典型であるアメリカ合衆国において、元来労働集約的・人間集約的でいわゆる中小企業性業種と称される衣料品産業が、非常に盛大で対外競争力もつよいといわれているが、それはこの分野で情報やシステムというソフトテクノロジーが発達して

7) *ibid.*, 61~62.

8) いるためと考えられている。

わが国においても、ソフトテクノロジーの開発、活用によるサービスセクターの合理化が求められるのは必然のなりゆきであり、そこでのフランチャイジングの国際的飛躍が期待される。わが国で開発されたフランチャイズ・システムが海外に根をおろし、逆に国際的フランチャイジングが、わが国で活発に業態を展開することが望ましい。わが国では西欧文化・文明の受入れについては非常に積極的であり、飲食品のような地域的特性 (Culture Bound) のつよい分野でも比較的容易に欧米フランチャイジングの移入が行われてきた。今後も欧米からの新しいサービス業態がフランチャイジングを通じて我国で展開されるだろう。問題はわが国のフランチャイジングが流入分をカウンターバランスしうるほどに、海外でのビジネスの機会をつかみうるかということである。海外でのフランチャイジングの展開に必要な情報が、国際的な地域社会研究をベースとして蓄積され、わが国のフランチャイザーに適時適切に提供されうるような情報のプールをつくる事が先ず以て要望されるところである。

III 流通に関する政府規制の問題とフランチャイジング

1 流通系列化とフランチャイジング

有力メーカーによる流通支配 (系列化— Vertical Integration) に関する公正取引委員会の調査ならびにコメント、大規模小売店舗法の再度の改正をめぐる政治問題の激化が、ここ1~2年の流通業界をゆるがせている。

流通系列化とフランチャイジングについては、それぞれの歴史的 성격と役割りおよび技術的な特質を明確に区別して考えなければならない。流通系列化は、わが国の経済成長を促進し維持するうえで大きな作用をもっていたが、環境の変化とともにその反社会的性格が表面化してきたことも事実であり、その意味で系列化の規制がとりあげられるに至ったのは当然である。しかし現実の問題としては、わが国の流通機構の中でこうした系列化の占めるウェイトの大きいことも事実であるから、もしかりにこれを規制もしくは排除するとしても、これに代る流通機関なしには済まされない。一部はメーカーによる直接流通もしくは現存する大規模商業によって代位されるとしても、なおかなり多くの部分が、依然として低能率の中小商業の肩に担われざるをえない。これはある意味では商業の復活である。しかし、復活する商業そのものが、前述したように古いパーソナルサービス観にどっぷり身をまかせる状態にあるとすれば、それは流通合理化への逆行であり独禁法の本来

8) The industrialization of Service, Levitt op. cit p.64.

『ファッション産業のゆくえ—アメリカ企業の行動と日本の展望』江尻弘，日本実業出版社，昭和49年 第1章第2節参照

の主旨である有効競争の促進と国民の経済的福祉の確保に反する結果となろう。それゆえ、流通系列化の止揚に関連して、その結果についての受け皿としての商業とくに中小商業の合理化・近代化の進展が伴わなくてはならない。ボランティアグループや各種の協同組合等の組織化をもつと真剣に考えなければならない。そうして、消費者大衆のニーズにマッチした新しい能率的な業態の開発の必要性からいえばフランチャイズの果す役割は更に大きなものとして認識されるべきである。しかしこの問題については、筆者の他の論述の中でとりあげられているので此処では、もっぱら大規模小売店舗法とフランチャイズのかかわりについて検討してみたい。⁹⁾

2 英国の大型小売店規制——英国の悲劇について

セオドア・レビット (Theodore Levitt) は、工業的先進国が発展途上国に追いあげられ追抜かれかねない状態に陥るといふ問題を論じ、その原因のひとつとして次の点を指摘した。すなわち先進国では、人間集約的で生産性のひくいサービスセクターへの需要のシフトが顕著で、これが経済成長のスピードを低下させるのにたいして、発展途上国ではより進んだ大規模なハードテクノロジーの活用を通じて速かな成長がすすんでゆくというのである。レビットはさらに、こうした先進国のなかでも悲劇的な例として最近の英国を挙げる。¹⁰⁾

他の先進国たとえばアメリカ合衆国ではサービスアメニティーへのニーズの増大が、サービスの生産性向上 (ハード、ソフト両テクノロジーの適用により) によってバランスされている。しかるに英国では、サービスにたいする伝統的観念や、旧来のサービス慣習——例えば小売業にみられる古い販売方法の固守といった——の根づよい残存の結果、小売物価のおそるべき高騰や経済の全体的不活性化という重大問題が惹起されている。にも拘らず、英国ではハイパーマーケットのような高効率の大型小売店の展開が、中小のパーソナルサービス型の小売業者と政治家の連合によって阻止されたのである。¹¹⁾

3 わが国でも同様の事態が展開されている

わが国も同じことをやっている。しかし、小売業をサービスという観点からとらえれば、こうした大規模小売業者の活動を規制することは、サービスの生産性向上に歯どめをかけあるいは逆行させることにほかならない。これではわが国の流通はもちろん全経済の円滑な成長はのぞめない。大多数の国民が求めるサービスへのニーズを、能率よく充足せしめる機能的流通機関 (新業態) が開発・導入され成長してゆかなければならない。またそうなることが当然である。これを単に法の方で人為的に抑止しつづけることができるだろうか。抑圧された能率化へのエネルギーは、必ずや流過程のどこかで、何らかのかたちで噴出するに違いない。

9) 「独禁法にもとづく流通系列化規制とフランチャイズ・システム」浅井慶三郎、『マーケティングジャーナル』1981, 第1号 日本マーケティング協会 p. 93-98.

10) The industrialization of service, Levitt op. cit, p. 64.

11) ibid., 64-65.

4 サービスの革新は必然であり、法的抑制には限界がある

最近話題となっている小売サービスの新しい業態としてテレショッピング (Teleshopping) がある¹²⁾。これは最寄品流通の分野で、有線TVによる完全自動化したホームショッピングを可能にするシステムである。消費者は、TV受像機を組込んだ発注用の端末機 (ホームコンソールと呼ばれる) で商品を検索して、コード番号をプッシュボタンで発注する。これが小売会社の受注センターで受けられ、自動化した商品ピッキングを経て、ダイヤグラム配送で宅配され、代金は銀行口座から自動的に引落される。コンソールの記憶装置を利用して何種類もの商品の買物を居ながらにして一瞬のうちですませることもできる。受注は昼夜を問わず、半日以内の配送が約束される。ノンストアであるから、もちろん大規模店の規制には関係がない。

テレショッピングは、生活が高度化し生き甲斐中心に生活時間と予算を配分する現代人が、他方でいわゆる非自我高揚的 (Nonego-enhancement) ショッピング——つまり日常のきまりきった買物、エキサイトしない買物、換言すれば生き甲斐意識と関係のない買物——の時間とコストをできるだけ節約しようとするライフスタイルに対応するものである。

いわゆる大規模小売店舗法の改正は、現時点における大型小売店の伸びをチェックしうるとしても、テレショッピングに代表されるような、サービス生産性の高い小売のイノベーションを阻止しうるものではない。今後わが国でも、こうしたニーズに応える為に大規模小売店舗法に触れないかたちの新業態の開発・導入が続出するだろう。

5 サービス革新のインパクト

テレショッピングのようなサービスイノベーションは、当然強大なインパクトを既存の流通業界に与えるだろう。そのインパクトの第1は最寄品関連の分野である。現在の大部分の最寄品関連のパーソナルサービス小売店——これが小売業のマジョリティーを占め、大規模小売店舗法改正への主流派だ——は大きな打撃を受け、現在以上の苦難を強いられるだろう。もちろん、現在のところ当該法律の規制対象になっている大型店のなかにもこうしたサービス革新者から大きな影響を受けるものが出てくるだろう。しかし中小商業者の経営資源の現状から考えるかぎり、またフランチャイジングを念頭に置かない限り、イノベーションは中小商業側よりも現在の大規模小売店側から出現する可能性が大きいにちがいなからう。

第2は、自我高揚的ショッピング (Ego-enhancement Shopping) ——つまり生き甲斐に関連して行われる買物——の機会を提供するサービス小売店への影響である。元来テレショッピング型の小売サービスの革新は、自我高揚的ショッピング——ショッピングといったが、ここではもちろん

12) Next Revolution in Retailing, Alton F. Doody and William R. Davidson, Harvard Business Review, May-June, 1967, pp. 4-188.

The Next Revolution of the Retailing Wheel, M. P. McNair and Eleanor G. May, Harvard Business Review, Sept-Oct. 1978, pp. 81-91.

この言葉に各種の文化的ニーズ、自己実現の為の充足行動を含めて考えている——の為の時間と予算支出の増大を求める消費者大衆の欲求に立脚しているから、このイノベーションの進展は、当然に高度の専門化した小売業態（サービスとモノの専門的組合せをもつもので、いわば新時代のマーチャンダイザーである）、すなわち高度かつ多様なソフトテクノロジーを駆使する専門小売業者・サービス業者への需要を増加させる。すなわち、“モノ”と“サービス”およびその結合的マーチャンダイジングにおいてそれぞれ2極化の展開が促進されるのである。

6 サービス革新とフランチャイズの役割

5節でのべた第1のグループ、すなわちサービスイノベーションの衝撃で衰退と消滅を余儀なくされるタイプの中小小売業者・サービス業者のなかで、何とか機能的に残存しようとするものたちが一方に存在する。他方第2のグループで、成長の機会に恵まれながら、適確にそれを把むうえて困難を感じているものもある。そうしてそれらの数は両グループともに非常に多く潜在するものと考えられる。

これらの中小小売業者・サービス業者のサービスの活性化こそは、80年代のわが国の流通経済が解決しなくてはならない最重点課題である。この課題の解決にとってフランチャイズは、最も有力な手段であると筆者は確信するものである。

小売業はサービス業の一種である。フランチャイズは、小売業を含めてひろくサービス業界における中小企業を組織化し、生産性を高めると同時に、次々と新業態を開発して多様化する消費者の欲求に効果的適応を果すための、中小企業にとって最有力の手段である。大規模小売店舗法の問題を、経済的視角から前向きに解決することが可能であるとすれば、フランチャイズの最大限の活用がその前提であると考えられる。

7 フランチャイズによる中小小売商業振興法のテコ入れ

大規模小売店舗法は、中小小売商業振興法（略して振興法）と補完関係にあることは衆知の通りである。しかし従来のところ振興法についての運用が、その規模および内容において必ずしも適切であったとはいえないものがある。ここに大規模小売店舗法の改正の動きが表面化してきた原因のひとつがあった。このふたつの法律は、小売業を物品販売業つまり“モノ”の側面からとらえ、サービス性についてはあまり重点が置かれていないように思われる。しかしCVSのチェーンにみられるように、フランチャイズは外食産業その他のいわゆる伝統的サービス業に限られることなく、物品販売を含む広範囲なシステムとして発展してきている。そうして今後は益々、“モノ”と“サービス”の結合システムとしてイノベートしてゆくだらう。換言すれば、今後の競争は物品販売業の内部のみとかサービス業のなかだけではなく、“モノ”と“サービス”を混合したかたちで展開される。スーパーマーケットの競争者は外食産業（統計的にいえばサービス業）なのである。

最寄品の中小小売業者は、大型店の出店攻勢に必ずしも物品販売の面で対抗しなければならない

ということはない。外食関連のいわゆるサービス業への業態転換を含めて、柔軟な対応を考えることが必要である。その対応が物品販売中心であれ、サービス中心であれ、事業の転換を希望する人々にたいしてフランチャイジングは様々なチャンスを提供するだろう。

今後は政府による中小小売商業振興法を中核とする振興策の力づよい展開が望まれるが、そのテコを中心部分は、フランチャイジングの活用であるといえることができる。フランチャイジングが振興法の支柱としてのびることが切に期待される場所である。

8 中小事業者の事業転換の促進とフランチャイジング

振興法の柱としてフランチャイジングを活用しようとする場合、ひとつのポイントは、既存の中小事業者（とくに小売関係の）および中小サービス事業者の事業転換——すなわち環境変化に応じた業態への転換——をフランチャイジングを通じて促進するということである。政府はもちろん民間のフランチャイジング関係者は、フランチャイジングを含めて今までのべてきたようなサービス近代化の観念を無視し、拒否し背を向けつつける中小小売業者・サービス業者にたいするアプローチを積極的に開始してほしいということである。

従来のがわが国におけるフランチャイジングの展開をみると、サラリーマン等の変身するいわゆる“独立開業型”が半数近くを占め、加盟店経営者の学歴も高等教育修了者の割合が自営業種全体における平均よりも2倍も高いことなどから、中小小売自営業者・サービス自営業者からの事業転換は相対的に低いレベルに止まっていることがわかる。¹³⁾ これらの中小自営業者は、フランチャイジングの潜在的メンバーであると考えられるにも拘らず、現実には大規模小売店舗法の改正を主張するアクティブなグループのメンバーになったり大勢の赴く方向に追従しているものが多い。これらの人達を積極的に事業転換へと方向づけることが是非とも必要である。この種のアプローチ（広報活動といってもいいし、情報活動もしくは後述するようにコンサルティング活動といってもよかろう）が、わが国のサービス革新の展開にとってキーファクターだと考えられる。今やフランチャイジングに意識的に志す人々だけに焦点を合わせ働きかけているのでは間に合わないほど、サービス近代化への要請はさし迫ったところにきていると考えなければならない。

9 買いたくない人に買わせるには

前節では中小流通事業者の事業転換に関する広報活動の必要性をのべたが、広報活動のもうひとつのポイントをつけ加えてのべたい。それは、潜在的加盟者にたいして、フランチャイジング参加を志す以前の素地をつくりあげることである。この作業は、フランチャイジングの今後の加速度的発展のために、是非ともやらなくてはならないプロセスである。

広告は強力な販促の手段だが、買う気のない人、無関心の人や敵対心をもつ人に買わせるほどの

13) 「フランチャイズチェーンの現状と将来（その1）—加盟店を中心として」『国民金融公庫調査月報』昭和56年4月号 pp. 26～31.

威力はない。フランチャイジングへの参加の働きかけも同様である。通常、フランチャイジングのキャンペーンは、多少ともこの制度に関心をもつ人々により深い理解を求め、フランチャイジングというものが環境変化への適応の為の有効な手段のひとつであることを認識させ、それにもとづいてシステムへの参加を促すというパターンをとっている。それはフランチャイジングについての啓蒙ということも含んでいる。しかし、もっと大切なことはそれ以前のプロセスにある。すなわち、フランチャイジングに無関心の、むしろ敵対心をさえもつ人々（これが中小小売業者・サービス業者のマジョリティーである）をして、まず環境変化の現実的動向を冷静・素直にしかも速かに認識するよう、適時適切なルートで情報と刺激を与え、指導することが、フランチャイジングの何たるかを知らせる以前に為されていなければならない。¹⁴⁾ サービス生産性の向上への要請は不可避の社会経済的トレンドであって、法の改正では阻止しえず、そうしたことにこだわっていると事態は益々悲観的になるという事実を直視し、従来からの行動パターンを変えなければならないことを自覚させるのである。こうした事実認識にもとづいて彼らをして自主的に合理化の手段・方策を求めさせ、その方策のひとつとしてフランチャイジングの効果を理解させ啓蒙するのだ。従来サービス・商業近代化についての政府の指導や民間の働きかけの効果が、いまひとつパッとしないのはこのプロセスをスキップしていきなり合理化の手段を押しつけたことにある。

10 危機にたいする中小流通業者の反応

環境の急激な変化（大型店の急速な進出と市場需要ののびの総体的鈍化等々）によって、中小小売店やサービス業者は、その経営基盤を崩されるという危機（Crisis）もしくは危機感に晒される。危機¹⁵⁾の状況における組織の一般的な対応行動は、次の4つのプロセスを経過するといわれる。

① ショック (Shook) の時期　　まず最初は環境の激変を受けて（もしくは個有の経営資源の中核部分のそう失というような決定的痛手に際して）どう対処していいかわからず、何事も手につかず何らの処置もとれない状態が発生する。

② 防衛的逃避 (Defensive Retreat) の時期　　ショックに次いで起こるのは、現実¹⁵⁾に生じている環境変化を認識することを拒否し、従来からの組織や行動パターンの維持・継続を念願しその為

14) 無関心な中小流通業者にたいしてフランチャイジングを理解させ、参加するよう方向づけるには、まず何故フランチャイジングを彼らが必要とするのかということとを彼ら自身が認識し自ら参加への積極的意志決定を行なわせることである。これはフランチャイジングのプロモーターもしくはソリシターの側からいえば、商品を販売する際のセールズマンシップに似ている。セールズマンシップのセオリーとしては、①刺激反応、②AIDAのようなセールズフォーミュラーおよび③顧客のニーズを開発したうえでそれに見合う充足手段の提供を考えるニーズサティスファクションモデルなどがあるが、フランチャイジングを無関心な中小流通業者に売込むには正に最後のモデルを用いなければ成功はおぼつかない。この問題の詳細については別の機会にのべたいと考える。此処では A Point of View for Salesmen, H. C. Cash and W. J. E. Crissy, The Psychology of Selling Vol. 1~7, 1958, Personnel Development Associates, Box 36 Sta. A, Flushing 58 N. Y. を参照されることをおすすめする。

15) 危機と変化のモデルについては、次の文献を参照されたい。Organizational Crisis and Change, Stephen L. Fink, Joel Beak, Kenneth Taddeo, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 7, No. 1, 1971, pp. 15~37.

に全エネルギーを傾注する。環境変化に自らを適応させるのではなく、自己に合わせて環境の変化を阻止しようとする。これがいってみれば、大規模小売店舗法の改正にまつわる現状である。

③ 現実の容認 (Acknowledgement) の時期　しかしやがてこれでは事態が悪化するのみだ、ということが時間の経過と共に次第にわかってくる。そうして大きな挫折感を味わいながら、ようやく現実に目を向けることを余儀なくされる。そうして彼ら自身にとって今迄の行動をかえる必要のあることが理解されるようになる。

④ 適応と変化 (Adaptation and Change) の時期　③の段階までくると、彼らは次々と真実についての情報を素直に受入れるようになり、次いで変化する環境にどうすれば効果的に適応するかについて思索する段階にすすむ。ここではじめて適応の為の諸手段の検討と新しい組織・行動パターンが形成される。要は、潜在的加盟者をして、自らフランチャイジングへの参加の必要性を認識させることである。

11 中小小売業者・サービス業者の反応プロセスの特徴

上述のような4つのプロセスは、一般に危機と変化のモデル (Crisis and Change Model) と呼ばれる。ここで問題なのは、中小企業が経過する①および②のプロセスの時間的な長さである。これを早く、円滑に経過させることが大切であり、社会的にも経営的にも資源の浪費を防ぎ、ダイナミックな流通発展の為に必要なことである。危機と変化のモデルが適用されるのは、中小企業だけではなく当然大企業にもあてはまるのである。それゆえ、大企業のなかにも変化への適応が速かに為しえない動脈硬化症の企業がみられる。しかし一般に大企業に比して中小企業は、人材、情報力、組織特性等々多くの経営資源で劣っている。故に洞察力の欠如から変化への適応やリスク管理の面で遅れがちであり、結果として、①、②の期間が永びくことになると考えられる。ダイナミックな環境のもとで、企業が残存し成長しうるか否かは、①、②のステップをいかに早く、巧みにパスするかにかかっている。中小企業が自力でパスするのが困難だとすれば、この面での援助を誰かが組織的に行わなければならない。

IV むすび　フランチャイジングのプロモーターの役割

フランチャイジングのプロモーターは、通常の意味ではフランチャイザーである。しかし此処ではフランチャイジングをひとつの社会経済的制度として考えているので、プロモーターにはフランチャイザー以外に政府自治体の行政管理者、フランチャイジング産業の業界団体もしくは各種のコンサルタントが含まれる。いずれにせよこうしたプロモーターが、中小小売業者やサービス業者にたいして常日頃から適切な情報チャネルを通じて、環境変化の動向についての情報を分りやすく提供し、彼らに思い切って自己診断をしたくなるような刺激と指導を実施することが望まれ

る。フランチャイジングへの非常に多くの潜在的加盟者が、ショックや防衛的逃避の段階で滞留している。これを③のステージに早くすすませることができれば、フランチャイジングの産業自体が急速に拡大するであろうし、また大規模小売店舗法の改正といった政治的問題の解決も一歩前進することになる。こうしてフランチャイジングの裾野がひろがれば、それに応じてフランチャイジングも多様化し、ポジショニング戦略の展開が促進されて革新的業態、複合的業態化が活発に進行するだろう。

上述の①、②のステージを早くパスさせる為には、情報チャネルの重要性が決定的であると考えられる。この点についての考察は他の機会にあらためてとりあげてみたい。此処では効果的方法として、情報伝達上における何らかのリーダー的中継要素例えば、業界・商店街などの革新性のつよいリーダー、VCのアクティブなメンバーおよび各種フランチャイジングの比較的新しい加盟者などを媒介とし、情報源効果を利用するツーウェイコミュニケーションルートの活用・開発の必要性を示唆しておきたい。¹⁶⁾

組織による変化への適応を促進する仕事は、元来いわゆる専門の組織コンサルタントの領域とされている。しかし現実の問題としてわが国では、質量ともに充実した専門の組織コンサルタントのサービスを期待しうるまでに至っていない状態である。そこでフランチャイザーやフランチャイジング業界の団体がこの役割を代行しなければならない。フランチャイザーは、技術的な意味で革新的なソフトテクノロジーにもとづく新業態システムを開発すると同時に、組織コンサルタントとして中小流通業者の経営問題の解決に力を貸さなければならない。また従来政府・地方自治体による中小商業（サービス業）振興施策にも問題があった。すなわちそこにおける大きな欠落部分は、中小商業（サービス業）のもつ“防衛的逃避の行動”パターンをいかに早く解凍（Unfreezing）するかという問題を解決しようとせずに、反応プロセスの後半にのみ力点を置いてということである。官・民両セクターにおいて、上述したような意味でのフランチャイジングのプロモーションキャンペーンを行う必要があるだろう。

16) この問題については註15の文献にあるような組織の行動変容のモデルと情報理論（たとえば、Innovative Behavior and Communication, Thomas S. Robertson, Holt, Rinehart and Winston inc, 1971, Part Two）の組合せが考えられる。別の機会に論ずるつもりである。