

# フランチャイズ・システムの 本質と効果

—フランチャイズ・システムのあるべき方向性を中心として—

池ノ上 直 隆

## 1 はじめに

我が国に導入されたフランチャイズ・システムは、そのシステムの持つ発展要因が受け入れられ、定着しつつあるのが今日の現状である。しかし、このシステムの導入の歴史が浅いため、フランチャイザー（本部）とフランチャイジー（加盟店）から発生する各種の問題があるため、フランチャイズ・システムの本質と効果について研究し、あるべき方向性を考察する。

## 2 我が国におけるフランチャイズ・システムの問題点

昭和30年代の初め、わが国の流通業界に画期的な販売システムとして登場したフランチャイズ・システムは、チェーン化手段の合理的で経済的な新しい方法として、各業界から注目され、ブームを呼んだが、以来試行錯誤のはて、各業界に浸透し定着しつつある。

特に、昭和40年代は、フランチャイズ・ブームであり、急速な拡張と発展を示してきたが、他方、本質的な問題を発生させているのである。

例えば、フランチャイズ・システムを単なる金儲けの手段とみる本部、目先の利害で参加する加盟店、ブームとしてとらえたマスコミ関係者、このシステムに無理解な消費者などのこのシステムに対する認識の仕方から問題が発生し

ている。

主な問題については、次のようなものがある。第一は、本部と加盟者間のフランチャイズ契約の違反である。これには、本部と加盟店の双方の違反がある。第二は、加盟店が本部から原料や資財を仕入れることが効果的でないことである。すなわち、原料や資財が安くならず加盟店の不満となる。第三は、計画通りの売上が達成できないことであり、最後に、加入後の加盟店指導が少なくなる不満である。

このように、本部と加盟店の双方に起因して問題が発生している。このような問題発生の原因と対策について、本部と加盟店について追求してみる。

本部側の原因については、フランチャイズ・システムの本質を認識していないことに起因している。そのため、本部としてのフランチャイズ・システムを展開する資格・目的についての基本的理解がなされなければならない。加盟店の原因については、無責任であいまいな気持で加盟店として経営参加することである。また、本部に依存する加盟店が多く、失敗の原因を本部の責任とする甘えがある。そのため、本部と加盟店が相互信頼によって成立するというお互の義務と責任の意識が重要となる<sup>1)</sup>。

このように、本部と加盟店がフランチャイズ・システムに対する認識方法が正確でないために、双方から問題発生しており、解決するための対策が必要となるのである。このためには、まず、フランチャイズ・システムの本質を正しく認識して、本部と加盟店の両者がお互の義務と責任を守り、共同体として維持・発展させていく努力が重要となるのである。

### 3 フランチャイズ・システムの本質

我が国のフランチャイズ・ビジネスは、昭和30年代の初めに導入されて以来、30年近くの歴史の中で一つの壁をむかえている。将来さらに、このシステムを導入する企業は増加すると思われるので、このシステムの研究と方法に努力して本質を明確にして、実務上の正しい導入方法を考えていかなければならな

い<sup>2)</sup>。

まず、フランチャイズ・システムの本質を明確にするため、フランチャイズ・システムについての各定義を検討する。Franchiseは、選挙権、特権、権利、免税の意味を持つ。フランチャイズ・システムは、ある者へこのFranchiseを与えることにより、双方が利益を享受しようという組織である。

ドナルド N. トンプソン (Donald N. Thompson) は、まず、フランチャイズの概念を構成する項目を指摘した後、フランチャイズ・システムの定義をしている。最初のフランチャイズの概念については、独特で他から区別させるために、次の四つの項目から構成されているという。それは、①フランチャイジーは、法的には、フランチャイズ・システムの独立したメンバーであること。②フランチャイジーは、フランチャイザーのトレード・ネームと標準化した方式を利用すること。③フランチャイジーは、フランチャイザーの製品あるいはサービスのマーケティングを実施する目的をもっていること。④フランチャイズ協約 (agreement) とかフランチャイズ契約 (contract) が存在することである<sup>3)</sup>。すなわち、これ等の四つの項目によってフランチャイズの概念が決定されるという。そして、この概念でフランチャイズ・システムについて次のように定義している。それは、「フランチャイズ・システムとは、マーケティング、製造、およびリサーチなどの活動を含み、フランチャイザーの製品あるいはサービスの流通を拡大し統制するための手段として、フランチャイザー（フランチャイジーのグループがフランチャイザーの役割を果たす場合も含む）によってつくりだされた管理される組織である<sup>4)</sup>。」という。そして、この定義は、一般的な考え方と法的概念に適合した実際的な定義であると述べる。

このように、彼の定義の特質は、実在するフランチャイズを説明するためのより実際的な定義であるという点にある。

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は次のとおりである。それは、「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なう権利を与え、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なう両者の継続関係をいう<sup>5)</sup>。」ということである。

日本フランチャイズ・チェーン協会は、フランチャイズ・システムの健全な発展のためにフランチャイズの本部会社を会員として設立されている。そのため、我が国では、公共性が強い団体の定義といえる。また、この団体では、フランチャイズ・チェーンの倫理綱領、契約の指針、フランチャイズ用語等を発表している。

また、我が国の実践的研究者である日比野清次氏は、フランチャイズ・システムの定義の困難性を指摘して、日米の政府、団体、研究者の計11の定義を検討し、定義がフランチャイズ・システムの本質を正しく把握するので、正しい定義の必要性を強張している。

そして、各定義の共通点の分析をして、次のようにフランチャイズ・システムの定義（試案）を示している。これは、「フランチャイズ・システムとは、フランチャイザー（本部）ならびに多数のフランチャイジー（加盟店）が、相ともに本部の企業理念に基づき運命共同体を形成するという自覚のもとに、一つの企業集団を形成し、本部は、その有する商品、サービスを始め、商号、商標、その他経営上の特権を許与し、かつその事業の成功のために継続的に指導援助し、これに対して加盟店は、一定の対価を支払い、かつ本部の指導する集団として統一性を保持しつつ、加盟店相互間に良き影響を与え合い、もって消費者によりよき奉仕するように事業と経営するシステムをいう<sup>6)</sup>。」というものである。

日比野氏は、フランチャイズ・システムという用語に対してこのように定義（試案）したのであるが、「フランチャイズ」という静態的、語源的な用語に対して定義するのではなく、「フランチャイジング」とか「フランチャイズ・システム」という動態的、経営的な用語に対して定義をして本質を追求する必要がある点を強張している<sup>7)</sup>。また、この定義（試案）の核となるところは、本部

と加盟店が本部の企業理念に基づき運命共同体を形成するという自覚により企業集団を形成しているという部分である<sup>8)</sup>。この部分の根拠として、実践家として、ダスキンという会社の経営の「経営理念」に根拠があること。近代の社会思想あるいは経済思想に根拠があること等をあげている<sup>9)</sup>。

このように、日比野氏の定義（試案）は、实际的であり、動態的であり、本部と加盟店の運命共同体による企業集団という点に特色がある。

以上のように、フランチャイズ・システムの本質を追求するため、フランチャイズ・システムについての各定義をみてきた。各定義は、それぞれ異なるが共通点をみると、フランチャイズ・システムの本質は、フランチャイザー（本部）と、フランチャイジー（加盟店）が契約によって共通した事業目標を達成するために継続関係を維持していく組織であることが中心となっている。そして、本部と加盟店は、正しい事業者としての自覚を持ち、消費者の利益と社会の経済的発展のため奇与することが大切であるといえるのである。また、本部と加盟店に対する経営体としての認識は、動態的な認識が必要であると思える。それは、経営活動自体が動態的であり、より実際の事業体から本質を認識できるからである。

#### 4 フランチャイズ・システムの利益と不利益

フランチャイズ・ビジネスが急成長をとげた背景には、そのビジネスに成長する要因があったからである。

ドナルド N. トンプソンは、加盟店と本部の成長要因を指摘している。加盟店の成長要因は、フランチャイズ・システムに加入しない小企業が営業活動するのに不利となる要因であるが、加盟店となる事において不利を克服できる要因であるという。すなわち、小さい個人的投資で事業が開業できること、商品の購買、広告、経営技術などでの経済性と専門性の利点が得られること、事業を樹立し発展させたいという人間の心理的欲望があることなどの要因が成長要因になるという<sup>10)</sup>。本部の成長要因は、本部が魅力ある営業上の特性を持って

いることが前提となる。たとえば、財務、人材、顧客関係、流通システムなどの特性である。そして、本部が流通システムの拡大を目ざす初期の段階では、投資に対して効果が少なく効率が悪いいため、加盟店に対して参加させて流通システムの拡大を図るのである。特に、流通システムの拡大に共う資本調達の際において加盟店の助力を得る点が多い。すなわち、本部としては、限られた資金で投資を節約して流通システムを拡大できるのである。

また、この他に、加盟店に対して法的に独立した事業家として積極的経営させることも成長要因となっている<sup>11)</sup>。

このように、フランチャイズ・システムの成長要因の特質は、事業をしたい加盟店があり、彼等が商品の購買、経営技術などの経営ノウハウを持っていない時、本部は、これ等の経営ノウハウを提供すると共に、加盟店の助力により資金を節約して流通システムを拡大することにあるといえる。

フランチャイズ・システムの成長要因は、以上の通りであるが、次に成長要因に関係するこのシステムの利益と不利益について考察する。

日比野清次氏は、フランチャイズ・システムのメリットとデメリットについて四つの立場からみたメリットとデメリットについて指摘している。これ等の立場の中で中心となる個別企業の立場からのメリットとデメリットを本部と加盟店についてみる<sup>12)</sup>。

まず、本部にとってのメリットとして、第一に資金面、人材面がある。これは、本部が資金と人材を投下して流通システムを拡大しようとするれば、巨額の資金と人材が必要となるが、フランチャイズ・システムの採用により、資金と人材を節減できることである。第二に、地域密着性がある。これは、全国展開する時に、加盟店が地方の人で、その土地に密着しており、顧客志向が効果的になることである。第三に、全体コストの低下がある。これは、全体コストの一部は、加盟店も分担することがあり、本部のコスト低下となる。第四に、収入増がある。これは、商標権を加盟金という形で徴収する時、貨幣価値となることであり、これ等についてフランチャイズ・システムの本部のメリットを指摘している。

次に本部にとってのデメリットについては、第一に継続的指導援助による経費増加がある。これについては、指導援助するために、費用を投じて人材を育成するための負担が増加することである。第二に、指導力の質的強化のための負担がある。これは、加盟店が多くなると、指導力と経営能力を継続することが困難になるためである。

加盟店にとってのメリットとして、第一に、企業の独立性がある。これは、独立企業者として魅力をもつものである。第二に、小資本、少人数の経営が可能であることである。これは、業種を選ぶことにより、資本と人材を加盟店の能力で選択できることである。第三では、本部の継続的指導である。これは、本部の経営指導、広告、宣伝等があるため、小企業の欠点が補なわれることである。第四は、大企業に対する競争力である。これは、本部の優秀性と経営ノウハウの他に、商号、商標の使用が認められて加盟店も親会社と同じ社会的信用が得られるなどである。

次に、加盟店にとってのデメリットについて、第一に、企業の独立性についてのマイナス効果である。これは、本部の統一性が行きすぎて、加盟店の独立性を失う恐れが生じることである。第二は、契約解除である。これは、加盟店が努力してきたのにもかかわらず、諸事情により本部が契約解除する場合などである。

このように、個別企業の立場からみたフランチャイズ・システムの本部と加盟店のメリットとデメリットについて日比野氏は述べている。

フランチャイズ・システムの導入に対する効果は、前述の通り、本部と加盟店の相互関係の利益の面にある。しかし、問題は、不利益の面から発生してくる。これを解決する対策としては、フランチャイズ・システムの本質を理解して、このシステムに参加し、健全に活動できる資格と能力を有する加盟店と本部によってこのシステムを発展させることである。

## 5 む す び

昭和30年代にフランチャイズ・システムが導入されて以来、試行錯誤によりこのシステムは定着しつつあるが、他方で、本部と加盟店の問題が発生している。そのため、フランチャイズ・システムの本質及び効果と対策を考察してきたが、結局、本部と加盟店が共同体の思想をもち、フランチャイズ・システムの本質を理解して、健全なる参加者としての資格要件を有するよう努力することが必要である。

特に、中小零細企業では、フランチャイズ・システムにより組織力を発揮して、市場競争の強化に備えて、有利なマネジメントを展開する必要がある。

## &lt;注&gt;

- 1) 四つの立場とは、①個別企業の立場、②社会経済的立場、③共同体理論の実践の立場、④人間育成の立場であり、それぞれの立場からメリットとデメリットについて指摘している。

## &lt;参考文献・引用文献&gt;

- 1) 田中直隆著、「フランチャイズ成長戦略」、ビジネス社、昭和60年、11-17頁、参照。
- 2) 田中直隆著、前掲書、17-18頁、参照。
- 3) ドナルド N. トンプソン著、浅井慶三郎訳、「フランチャイズ・システム—経済的・法学的分析—」、東京教学社、1973年、14-15頁、参照。
- 4) ドナルド N. トンプソン著、浅井慶三郎訳、前掲書、15頁。
- 5) (社)日本フランチャイズ・チェーン編、「フランチャイズ・ハンドブック」、(社)日本フランチャイズ・チェーン協会、昭和57年、71頁。
- 6) 日比野清次著、「フランチャイズ・システムの成功条件」、日本実業出版社、昭和49年、80-81頁。
- 7) 日比野清次著、前掲書、81頁、参照。
- 8) 日比野清次著、前掲書、82-83頁、参照。
- 9) 日比野清次著、前掲書、84-82頁、参照。
- 10) ドナルド N. トンプソン著、浅井慶三郎訳、前掲書、54-55頁、参照。
- 11) ドナルド N. トンプソン著、浅井慶三郎訳、前掲書、55-58頁、参照。
- 12) 日比野清次著、前掲書、129-139頁、参照。