

フランチャイズ・システムの一考察

— 中小企業の外部資源活用の視点から —

平 池 久 義

はじめに

第一節 定義と特徴

第二節 中小企業とフランチャイズ・システム

第三節 革新との関係

第四節 フランチャイズ・システムと創造性

第五節 事例

おわりに

はじめに

まず中小企業と大企業を比較してみると、中小企業が大企業に劣る点はその資源の制約であろうと思われる。例えば、人、物、金、情報等の資源の制約である¹⁾。それ故に、中小企業の戦略はそのような資源をいかにして補うかということになる。つまりは外部資源活用である。

このような外部資源活用には種々のものがありうる。例えば、異業種交流は近年中小企業の重要な戦略として注目されている。又、産学官交流は産業界のみならず、学界や官界をも組み込んだものである。更には、規模の垣根をこえた大企業との交流もありうる。

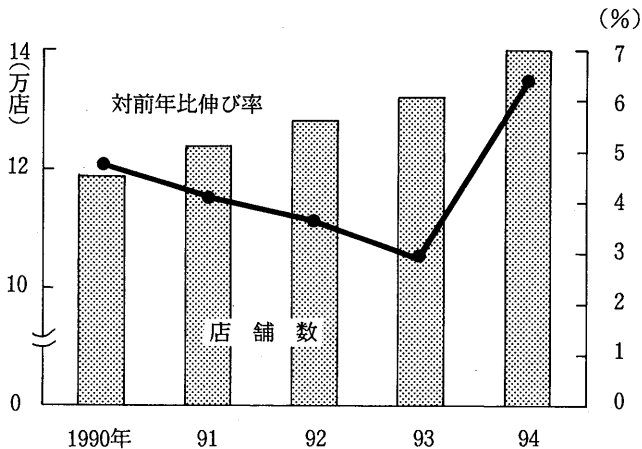
そして、本稿で検討するフランチャイズ・システム²⁾(Franchise System)もこのような外部資源活用の一つとして理解されうる。ここではこのフラ

ンチャイズ・システムを外部資源活用の視点から若干検討してみたいと思う。事例としてカンキョーのケースをあげている。

注

- 1) 例えば拙稿, 「経営資源と企業戦略——中小企業を中心に」, 下関市立大学論集, 第37巻第3号, 1994年。
- 2) 日経産業新聞, 1994年3月17日号の「広がるFC」欄では「サービス分野の新興企業を中心に, フランチャイズチェーン(FC)制度や契約販売制度を利用して事業を拡大する動きが広がっている。両制度とも自社で人材, 店舗を準備するより手っ取り早く, コスト管理が効率的。不況を背景に, 転職や収入増を考える個人が増えており, 加入者集めが容易になってきたという事情もある。「独立開業」などを前面に打ち出した外部資源活用の動きは当面続きそうだ」とある。朝日新聞, 1994年7月26日号では, 日本フランチャイズ・チェーン協会が1994年3月末の店舗総数が139,788店となり, 前年3月末より6.3%増えたとしている。これは消費者の低価格指向で経営が悪化した中小商店が大手チェーンの傘下に入ったり, 企業の人員削減で職を失った人がチェーンに加盟して開業する例が増えたためとしている(「コンビニ, 1338店増えた」欄)。

フランチャイズ・チェーンの店舗数の推移 (1994年3月末)



第一節 定義と特徴

幾つかの定義を紹介すると次のようである。

日本フランチャイズ・チェーン協会の定義：

「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、自己の商号、商標、その他の営業の象徴となるものおよび経営ノウハウを用いて、同一とみられる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¹⁾」。

徳永豊氏の定義：

「フランチャイズ・システムとは、ユニークな事業形態に関する原型もしくは様式を開発し、展開するフランチャイザーが、その商品もしくはサービス、あるいはそれらを通じての事業の経営機会ならびに権利を契約を通じてみずからの対価でフランチャイジーに与える、垂直的マーケティング・システムの一形態である。通常、ブランド、トレードマーク、特許権、著作権あるいは広告資材の使用およびその他ユニークなマーケティング技術をフランチャイズ・パッケージとして提供し、当事者間の継続的関係を維持するものである²⁾」

占部都美編著、『経営学辞典』，中央経済社，昭和55年の定義：

「メーカーが配給業者との間にフランチャイズ契約を結び、一定地域における一手販売権の恩典を配給業者に与えるかわりに、(1) 競合商品は扱わないという専属契約条件をふくみ、(2) 提示価格制に配給業者は従い、(3) 拡販にともなって店舗施設を増強する義務をもち、(4) 販売割当の実現に協力する義務をもつ配給経路システムをフランチャイズ・システムという」(553頁)。

これらの定義では占部都美編著ではメーカーに限定しており、又徳永氏の定義では垂直的マーケティングシステムの一形態として扱っている。標準的な定義は日本フランチャイズ・チェーン協会のものであろう。ここではこの標準的定義に従っておく。そこで、これらの定義に共通の特徴を記すと次のようである。

①フランチャイザー（ザーと略称）とフランチャイジー（ジーと略称）は契約関係で結ばれている。ザーは本部（主宰者）であり、ジーは加盟店である。ザーは前もって契約内容を決め、ジー希望者に提示し、これに同意した場合に契約する。従ってザーがジーよりも強い立場にある。

②契約の内容はザーがジーに与える権利とジーがザーに支払う対価等の義務の遂行である。

ザーはジーに対して自己の商号や商標の使用を許し、又経営のノウハウを提供する。ザーはジーに対して次のものを提供する³⁾。

- ⑦本部が開発した商品やサービス、商標およびその販売ノウハウなどを
含めたフランチャイズ・パッケージ
- ⑧本部による一括・統一の広告・キャンペーン、販売促進活動
- ⑨本部の教育プログラム、マニュアルに基づいた加盟店経営指導
- ⑩本部による有利で安価な設備、道具、販売機器、資材、材料の提供や
あっ旋、リース
- ⑪加盟店の販売活動以外の事務処理、店員教育、労務管理、法律、税務、
店舗デザイン等々を本部が援助したりして受け持つ
- ⑫市場の変化に応じた適切なフランチャイズ・パッケージの新規開発、
立地計画、販促指導を行って、FCの継続・維持を図っていく

ジーは事業遂行のために資金を投下し、ザーの指導の下で事業を遂行する。ジーはザーに対してフランチャイズ契約を結んだ際には加盟金を、契約期間中にはロイヤリティを支払う。これはジーがザーから提供されるフランチャイズ・パッケージ（商標権、商品やサービスのノウハウ、経営指導等）に対する対価である。

③ ザーと各ジーとの間の縦のつながりが重要であり、各ジー相互間のつながりは重要ではない。この点で小売業者間の横のつながりが重要なボランティア・チェーン（VC）とは異なり、又、単一資本によるレギュラー・チェーン（直営店）とも異なるのである⁴⁾。

注

- 1) 財団法人流通システム開発センター編・発行、『フランチャイズ・システム——運営・加盟の手引——』、昭和55年、3～4頁。
- 2) 徳永豊、「アメリカ流通史・小売業者の連鎖形態(3)」、企業診断、Vol. 30 No.3、101頁。
- 3) 田島義博編、『フランチャイズ・チェーンの知識(新版)』、日本経済新聞社、1990年、48頁。
- 4) レギュラーチェーンは単一資本によるチェーン・ストアである。ある企業がすべて自らの資本でチェーン展開し、多店舗展開するものである。会社チェーンとか直営店ともいう。自らの資本で展開する点でフランチャイズ・チェーンとは異なる。ボランティア・チェーンは任意連鎖店のことであり、独立した中小の卸・小売店が集まって作る協同組合組織である。商品の共同仕入れ、共同物流、共同宣伝、商品開発、情報交換、経営相談、従業員教育を行う。主体は小売業にあり、横のつながりが重視される点でフランチャイズ・チェーンとは異なる。以上は財団法人流通システム開発センター編・発行、『改訂フランチャイズ・システム』、平成元年、10～11頁。

第二節 中小企業とフランチャイズ・システム

中小企業がフランチャイズ・システムを活用する場合、次の2つのケースがある。

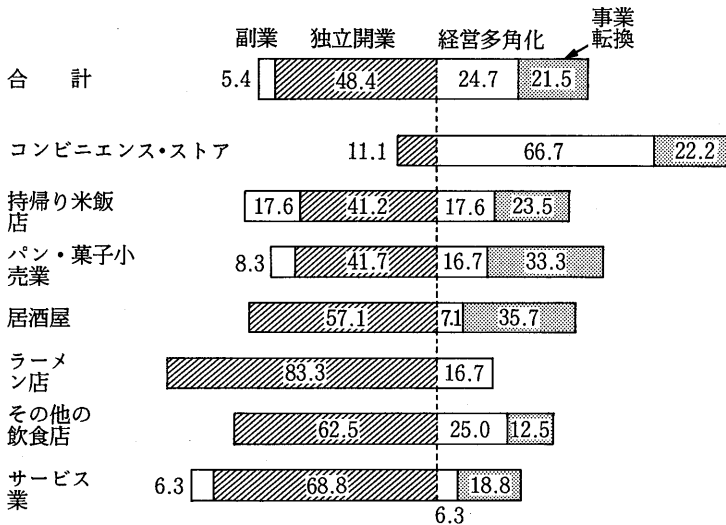
1) ジーとしてフランチャイズ・システムを活用するケース

末松氏はフランチャイズ・システムを定義して、ザーは親企業、ジーは中小企業の場合としている。「フランチャイズ・システムを定義すると、フランチャイズとは一つの親企業の承認をえて企業者的才覚をもった中小の独立経営者が親企業の提供する商品サービスミックスを軸とする仕事を

所有し、経営する仕組みをいうのである¹⁾。大企業としては中小企業経営者の持っている企業性を利用できることになる。

ところでフランチャイズ・システムに加盟店（ジー）として参入した人々の前歴についての調査の結果は次のようである。①独立開業型（サラリーマンなど元勤労者）②経営多角化型（中小企業者に多く、子息などに新規開業させる）、③事業転換型（他業種、他産業からの転業・参入）、④副業型（中小企業者やサラリーマンの主婦など）の4つに大別しており、一番多いのは独立開業型で、ついで経営多角化型、事業転換型、副業型の順となっている。ただ、業種により違いがみられる。図表1のようである²⁾。

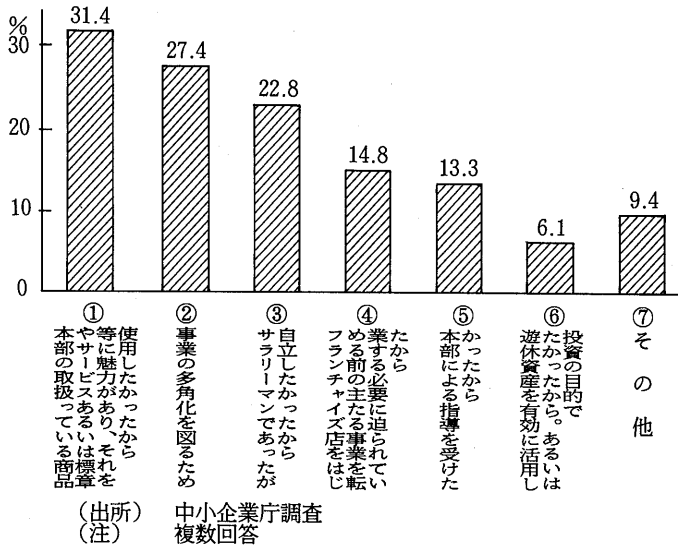
図表1 加盟店の参入形態（単位：％）



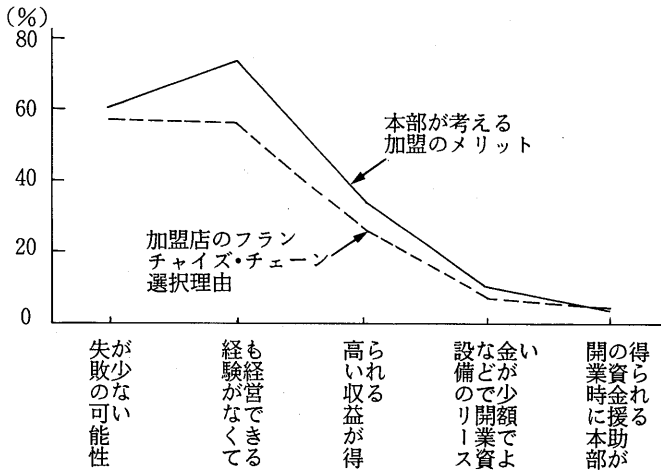
加盟の動機については図表2と3のようである³⁾。

中小企業の場合、主に経営多角化型にかかわっているのであり、独立開業型ほどではないが、かなり多くなっている。中小企業が経営多角化のためにフランチャイズ・システムを活用するケースが増えていることを示し

図表2 加盟の動機（その1）



図表3 加盟店の参入動機（その2）



ているといえる。これはフランチャイズ・システムが中小企業における有効な戦略的手段とされてきつつあるからである。九州・山口のフランチャイズ活用で多角化する主な中堅企業は図表4のようである⁴⁾。

図表4 フランチャイズ活用で多角化・高機能化する主な中堅企業

企業名	所在地	業種	フランチャイズビジネス	
			名称	内容
スーパー大栄	北九州	スーパー	吉野家, 山賊鍋	外食
はせがわ	福岡市	仏壇販売	カインズホーム	ホームセンター
麻生教育サービス	〃	人材教育	日本LCA	経営コンサルタント
サニー	〃	スーパー	デイリークイーン	外食
マツイン	三橋町	外食	ほっかほっか亭	弁当販売
大分バス	大分市	旅客運送	ダイイチ	家電販売
ニッポウチェーン	〃	外食	吉野家	外食
宮崎交通	宮崎市	旅客運送	ベスト電器	家電販売
カワイエレクトロ	鹿児島市	家電販売	ベスト電器	家電販売
ミスミ	〃	石油卸	ケンタッキーク フライドチキン	外食
ニシムタ	〃	スーパー	バーガーシティ	外食
國場組	那覇市	建設	シェーキーズ等	外食
金秀商事	西原町	スーパー	ダイイチ	家電販売
若山石油	新南陽市	石油販売	ハーゲンダッツ	外食
丸久	防府市	スーパー	ダイエー	スーパー

注) 三橋町(福岡県), 西原町(沖縄県)

資料) 九経調地域情報データベース「REQUEST-九州」

ではなぜ中小企業がフランチャイズ・システムを利用するケースが増えているのであろうか。それは次の理由からである。

- ① ザーの指導と援助の下で行なうために失敗の危険性が少ないからである。中小企業が独自で行う場合には失敗の危険性がつきまとうのである。
- ② 比較的少額の資本で事業を始める事ができるからである。

ザーから融資を受けることもできるし、原材料の供給も受けられるのである。

③ザーの指導によって経験がなくても事業を始められるからである。

④ザーから業界の情報の提供を受ける事ができるからである。

人、物、金、情報等に制約のある中小企業にとり、フランチャイズ・システムの利用は資源の節約になるのである。中小企業にとりこのようなフランチャイズ・システムを利用する事が果たして革新といえるかどうかという問題がある。これは革新の定義にも関わるのであるが、革新は必ずしも社会的に新しいものである必要はなく、当該企業にとり新しければ良いのであり、この点からはこのようなフランチャイズ・システムを利用して多角化する事も中小企業にとって革新といえるのである。

問題点をあげれば次のものである。

①フランチャイズチェーンの業種が限られている事から多角化の選択に制約がある事である。

②販売方法、価格等が標準化され、統一的運営がなされるために、中小企業独自の方法がとれない事である。このために自ら問題解決や工夫を怠る傾向がある。ザーに従うか独自性を打ち出すかのジレンマである。

2) ザーとしてフランチャイズ・システムを活用するケース

ところで、これまでは中小企業がジーとしてフランチャイズ・システムを活用する場合について述べてきたが、中小企業がザーとしてフランチャイズ・システムを活用する場合も考えられる。この場合には商品の販売強化手段としてのフランチャイズとしての意味が重要であるが、しかし技術革新の普及の手段としての意味もある。この場合もザーとしての中小企業の立場からすれば外部資源活用である。自社で直営の形でする場合に比べると資源の節約になるのである。この場合、ジーは必ずしも中小企業と限定する必要はない。大企業や有力企業をジーとして迎える試みも考えられる。フランチャイズ・システムを通してのこれらの企業との交流はザーである中小企業にとってもプラスになりうる。それらの企業との情報の交流がなされるからである。例えばKFCやココスジャパンはこの手法を採用

している⁵⁾。ココスジャパンはカスミグループの一員で茨城県土浦市に本拠があり、ファミリーレストランのココスを展開している。FCはエリアフランチャイズ制を採用し、地元の有力企業が加盟している。

注

- 1) 末松玄六, 『経営学全書10 中小企業の経営戦略』, 丸善, 昭和51年, 232頁。
- 2) 田島, 前掲書, 61頁。
- 3) 同上書, 62頁。
- 4) 『1995年版九州経済白書 新地方の時代と中堅企業』, 九州経済調査協会, 44頁。
- 5) 国友隆一, 『よくわかる外食産業』, 日本実業出版社, 1992年, 212～213頁。

第三節 革新との関係

これについては中小企業がザーの場合とジーの場合に分けて考えたい。

1, 中小企業がザーの場合

革新の点から見るとザーに必要なのはユニークな商品やサービス, ノウハウの開発である。つまりはザーは企業家なのである。

このようなザーは常に状況に適合した革新をなすことが求められる。「一つの技術革新で企業を長く成長させつづけることは不可能です。このことはFCでも同じです。スタートの時, すばらしい製品や事業形態を案出している, それだけでFCを長く成長させつづけることはできません。大切なことは, 技術革新を絶えず行う力です¹⁾」。ザーに要求されるのはこのような企業家精神を持ち続けることである。このような技術革新力を失う時, フランチャイズ組織そのものの停滞につながっていくのである。そのようなザーの技術革新にとってフランチャイズ・システムは次のような意味を持つ。

①新製品の市場拡大の手段として

もしザーがレギュラー・チェーン形式で市場を拡大するとなれば、時間もかかり、又コストもかかることになる。ところが、フランチャイズ・システムでは短期間にしかも低コストで市場を拡大することができるのであり、この点にフランチャイズ・システムのメリットがある。この点からフランチャイズ・システムが市場拡大の手段として用いられるのである。

②技術革新の普及の手段として

ザーは新しいノウハウを開発した場合、その普及の手段としてフランチャイズ・システムを利用できる。ザーが自力で普及させるのに比べて短期間に広く普及させることができるのである。又、中小企業がザーの場合には、情報収集の視点からも意味を持つ。直営店の場合にはコストの点からも広い地域にわたり多くの店舗展開をするのはコスト的に困難である。ところが、フランチャイズ・システム方式では広い地域の展開が可能である。つまり、情報収集の点からすれば広範な情報収集が可能になるのである。この場合、ニーズ情報やマーケティング・流通情報が重要になる。特にニーズ情報はザーの革新につながるものであり、その意味で重要である。ジーからザーへ情報が入る仕組みを工夫することが必要となる。この場合、ザーにとっての苦情等を含むマイナス情報が入る努力をなすことが求められるであろう。これこそ革新のために必要な情報なのである。例えば、アサヒビールの場合²⁾、マーケット情報重視の点からマイナス情報を集めるために2500人のマーケットレディがいるといわれる。要するに日付が古いとか、ラベルがはげてるとか、瓶がきたないとかいろんなマイナス情報を集めることを目的にした人々である。これこそ企業にとり価値があるとされているのである。つまりは、ジーからザーへの情報の流れ、そして、それによるザーの革新、そしてそのジーへの普及という循環が革新のためには理想的なのである。

2. 中小企業がジーの場合。

この場合には、その中小企業にとってはフランチャイズ・システムは多

角化や事業転換の手段となりうる。ザーという外部資源を利用しての多角化や事業転換である。当該中小企業にとってはこれらも革新となる。

中小企業は大企業に比較して内部経営資源の不足があり、そこで、戦略選択に制約が生じてくることはさげられない。しかし、外部資源が活用される場合には戦略選択が幅を持つことになる。積極的な戦略展開が期待できるのである。中小企業がフランチャイズ・システムを利用して戦略選択の幅を広げることが可能になる。自社のみではできない多角化戦略をとることもできる。

情報との関係ではザーからのマーケティング・流通情報や業界情報がジーに入ることになる。ザーが収集した情報の提供を受け、それを活用することができるのである。そのような情報はジーである中小企業も製品開発に生かすことができる。

中小企業の場合、種々の資源の不足があるが、情報資源の不足も重要である。フランチャイズ・システムはこのような資源不足を補うのに役立つのである。しかし、ザーからジーへの情報のみでなく、ジーもザーに情報を還流させることも必要である。情報の相互交流が必要になるであろう。

注

- 1) 田島, 前掲書, 41頁。
- 2) 早川和廣, 『アサヒビール樋口廣太郎のスーパー経営術』, 世界文化社, 1989年, 96~97頁。

第四節 フランチャイズ・システムと創造性

既に指摘したようにフランチャイズ・システムの成長のためには常に革新を追求していくことが必要であろう。そのためには、フランチャイズ・システムが創造的組織であることが求められることになる。では、どのような組織が望ましいのであろうか。実はディール=ケネディらにより、フ

ランチャイズ・システムは「原子化された組織」に似たものとして引用されているのである¹⁾。この「原子化された組織」は一種のネットワーク組織であり、次の特徴を持っている。

- ①小さな任務中心の作業単位
- ②各単位とも自らの運命について経済上並びに管理上の支配権をもつ。
- ③より大きな組織にゆるやかなコンピューターと情報伝達の機構によって連結している。
- ④そして、強い文化の絆で結ばれ、より大きな会社をつくりあげている。

このような組織は柔軟性や企業家精神に富んでいる。つまりは、創造性に富むのである。フランチャイズ・システムの創造性を高めるためには、このような原子化された組織、つまりはネットワーク組織に近づけることが必要と思われる。

ネットワーク組織については、例えば次のように定義される。「ネットワーク型協業では、各企業は相互に比較的ゆるやかに結合されており (loosely coupled), その中で各々の主体は高い自律性を保ちながら行動している。ネットワークの中での関係は一方的な支配-従属関係ではなく、機能的で水平的な結合関係を基盤にしている²⁾」。このようなネットワーク組織は創造的なのである。これは次の特徴を持つのであり、フランチャイズ・システムもこのような特徴³⁾を持つ方向に進むべきであると思われる。

- ①それぞれが独自の目的を持つ自律的な主体であり、互いに相互作用を通して依存し合っている。

フランチャイズ・システムのザーとジーの関係は本来独立なものであるとはいうものの、ザーが強いために、ザーがジーを契約関係の下で縛るということが行われるのである。これではジーは創造的ではなくなるのであり、かくしてジーの自律性を認めること、その個性を尊重することが必要であろう。また、相互作用という点からすれば、フランチャイズ・シ

システムはザーとジークの相互作用はあっても、ジーク同士の相互作用はそれほど行われないのであり、この点も検討されるべきである。ジークとジーク間の交流も必要であろう。

②組織のメンバー関係は上下関係ではなく、そのために明確な階層性を持つことはない。

しかし、フランチャイズ・システムではザーが強いために上下関係が強くなることがあるが、これでは自由な情報交流は行われにくいのであり、この点からも可能な限り対等の関係に近づける努力が必要とされるのである。なぜなら、「組織の中の上下関係をもとにしたコミュニケーションでは、上の意向に反する情報を下から伝えることは難しい⁴⁾」からである。更には、ザーがジークに積極的に情報を与えることも必要であろう。与えることによって与えられるのであり、情報交流が促進されていく。

③ザーが独自の理念を打ちたて、そのジークへの浸透に努めること

このような理念によるフランチャイズ・システムの統一も必要である。これはフランチャイズ・システムのカルチャー的側面である。このような理念はジークの行動の指針になるのである。できれば革新を促すような理念が望ましい。例えば、社会貢献的理念や挑戦的理念である。(株)日本料飲コンサルタンツ⁵⁾は日本全国に若者を対象にした居酒屋チェーン・ビジネス「村さ来」を展開している。そのコンセプトは「村さ来」つまり、ムラサコイという故郷の温かさを含んでおり、若者や女性をも視野に入れたものなのである。

注

- 1) T. E. Deal and A. A. Kennedy, Corporate Cultures, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1982, 城山三郎, 『シンボリック・マネジャー』, 新潮社。
- 2) 寺本義也, 「技術革新と企業の集団化」, 明治学院大学産業経済研究所所報, 創刊号, 1984年3月, 32頁。
- 3) 例えば, 古川浩一・寺本義也・神田良, 「異業種交流の進化と組織特性」, 商工金融, 1987年8月, 5頁。

- 4) 加護野忠男, 「リエンジニアリングのマネジメント」, 企業会計, Vol. 46 No. 5, 1994年, 35頁。
5) 池ノ上直隆, 『企業成長のための入門経営学』, 中央経済社, 昭和63年, 209～210頁。

第五節 事例——(株)カンキョーの場合¹⁾

フランチャイズ・システムを導入して成長している企業にハイテクベンチャーであるカンキョー(横浜市)があるので, これについてみてみたい。

この企業は創業者の藤村靖之氏によって1984年に設立された。(株)小松製作所(コマツ)に入社し, 技術研究所エネルギー研究室室長や熱工学研究室室長を歴任し, 基礎研究並びに新商品開発に従事していたのである。藤村氏は1990年代からは健康と環境の時代に入ると予測し, その使命感を環境に求めたのである。2005年頃には, 環境が世界のトップ産業になっていると確信したのであり, 当面室内環境からスタートした。

そのコンセプトは次のようである。

図表5 コンセプトボード

今, アレルギー症状に悩む人が増えています。
私達の住まいの環境が触まれています。
大人にとって住みづらい世の中は,
子供にとって, もっとつらいことでしょう。
子供を育てているお母さん,
子供を産み育てる女性の方,
子供の環境をつくる男性の方,
健康な生活の為に,
あとほんの少し, 気をくばってみてはどうでしょう。
きっと, もっともっと毎日を気持ち良く過ごせるはず…
私達はその為の情報を提供します。
一緒に考えていきます。
参加して下さい。

子供や成人のアレルギーの患率が年々増加しており、主な原因は室内環境汚染とされる。現在アレルギー患者は次の方法のいずれかに頼っている。

- ①減感作（免疫）療法
- ②薬事療法
- ③食事療法

しかし、これらはいずれも決め手とならず、アレルギー患者を抑止できない状況である。これに対してカンキョーは第4の「環境からのアプローチ」を提案したのである。そこで、カンキョーのコンセプトは図表5のようになる²⁾。

次に、事業内容は次のようである。

①商品展開計画

アレルギーの予防、症状緩和に役立つ環境製品並びに環境関連サービスを提供する。空気清浄機、イオンコントロール装置、除湿機等の当社のオリジナル製品を核とするが、他の仕入商品も加えて品揃えを豊富化する。

②情報提供

会報誌、図書、文献、各種イベントの開催である。

③サービス

入会セミナー、季節セミナー、住まいの健康診断、アドバイスである。

つまり、単に商品販売というのではなく、情報やサービス提供も含めて、カンキョーの店に行けばアレルギーに良い物が何でも揃っているという評価を得るように努めているのである。

このようなカンキョーは徹底した外部資源活用戦略を取っている。研究者は多くはない。全社員70人のうち、技術系社員は51人だが、純粋な研究者は6人、品質管理や外注指導等を含めても技術スタッフは30人しかいない。残りの技術系社員は技術がわかる営業マンとして販売を担当してい

る。この少ない研究者を製品開発に専念させ、生産や販売、そして研究においても外部資源を活用するのである。藤村氏はこう言う。「低成長やモノが売れない時代は入口（生産）と出口（販売）をどう押さえているかがポイント。しかし、経営資源を生産と販売に振り向けると普通の中小企業になってしまう³⁾」。

①研究業務

実際の研究業務の殆どは外部の研究所や大学に委託している。自社の頭脳に頼らずに、専門家を活用している。費用はかかるが、時間的に効率のよい研究開発が可能になったのである。

②製造業務

同社は製造部門を一切持たない。製造は外部のメーカーに委託している。松下電器産業、神戸製鋼所、ミネベア等国内のメーカーに半分、残りを米国、カナダ、韓国、イスラエル等海外のメーカーに委託している。

工場を持たない理由は次のものである。第一に、工場は研究開発の足かせになるからである。既存製品の工場を抱えていると、その工場を有効利用できる新製品を開発しようということになり、自由な発想ができなくなるからである。しかし、工場がなければ、完全に自由な発想で開発に取り組めるのである。カンキョーは研究テーマを立案し、製品試験を実施するだけである。第二に、製品の寿命は長くて8年だからである。毎年一つは新製品を出し、4年に1つを会社の柱に育て、常に2本の柱で会社を運営していく考えである。その代わりに、寿命の尽きた製品からは早々に撤退する。工場を持たないから簡単に撤退できるのである。

③販売業務

これも外部に任せている。90年から整備を開始した地域販売会社がそれである。例えば、カンキョー北海道(札幌市)は資本金2000万円のうち北日本通信建設(札幌市)グループが46%、北海道銀行グループが44%出資した。カンキョー自身の出資は10%だけである。これまで24の地域販売会社を設立したが、カンキョーの出資は最大で20%にとどまり、社

員も殆ど出向させていない。このように各地域で信用と力のある企業に目をつけて、その企業と別会社を設立するのである(ジョイントベンチャー)。「相手に経営権を任せることによって、本気で売ってもらおう⁴⁾」のである。現在地域販売会社は24社、そこが取引する代理店が400社、特約店が150社にのぼっている。1993年4月からは「カンキョーの店」(アレルギー対策の専門店)の全国展開を始めている。これがフランチャイズ・チェーン(FC)店による方法である。

次にフランチャイズ・チェーンについては次のようである。本社を本部(フランチャイザー)として全国にフランチャイズを展開する。この時、フランチャイズ契約及びミニ店舗契約の2種類がある。通常はフランチャイズ契約であるが、①個人で契約し、開店する②自宅で開店する場合はミニ店舗契約とするのである。従ってこの両者は必要とされる投資、販売エリア、権利及び義務が違うのである。ロイヤルティーは課さない。

各店舗にはアドバイザーがおかれる。基本的に女性であり、看護婦OBや保育園の先生OB等、知識があり、人につくすことを徳とする人である。

「カンキョーの店」の出店計画は、平均的に人口10万人に1店舗の割合で展開する。5年間で300店舗、10年で800店舗出店する計画を持っている。

「カンキョーの店」の構想には「事業の多角化という意味もある。カンキョーの売上高の60%を占める空気清浄機の市場に、松下グループなどの大手家電メーカーが本腰を入れて参入してきたため、今までのようにシェアを拡大することは難しいからだ。カンキョーの店は従来の事業とは全く性格が異なる、流通卸業の世界だ。いわば、第2のベンチャー事業に乗り出したことになる⁵⁾」。

以上、カンキョーについて紹介してきたが、この企業の場合、徹底した外部資源活用戦略を取っている。そして、フランチャイズ・システムもその一つである。

創造性の視点からみると、まず、環境という理念やコンセプトの明確さ

であり、又そのカンキョーの店への浸透の工夫がなされていることであろう。これはカンキョーというフランチャイズ・システムを一つにまとめる働きをしているように思われる。

又、更には相互の情報交流がなされる工夫も試みられているのである。その例はアドバイザーの存在である。これはザーであるカンキョー本社に情報が還流されるためのものである。このことは創造性を高めることになる。

注

- 1) カンキョーについては次のものを参考にした。Venture Club, 1994年1月号の「会社研究 カンキョー」欄(36~37頁)。「カンキョーの店事業提案書」(株)カンキョー内部資料。日本経済新聞, 1993年4月7日号の「中堅・中小企業」欄。神奈川新聞, 1993年4月15日号の「カンキョー」欄。DIME, 1993年1月21日号の「新シリーズ」欄(45~49頁)。日本経済新聞, 1993年9月14日号の「神奈川のナンバー1企業」欄。週刊ダイヤモンド, 1994年1月1・8日合併号, 152~154頁。日経ビジネス, 1993年10月25日号の「カンキョー」欄(44~45頁)。
- 2) 「カンキョーの事業報告書」, 3頁。
- 3) Venture Club, 1994年1月号, 37頁。
- 4) 日経ビジネス 1993年10月25日号, 45頁。
- 5) 日経ビジネス, 1993年10月25日号, 45頁。

おわりに

中小企業の外部資源活用の点からフランチャイズ・システムについて考察してきた。

第一節では定義と特徴を見た。特徴として契約関係, そしてその内容, 縦のつながりをあげた。

第二節では, 中小企業とフランチャイズ・システムについて述べた。経営資源に制約のある中小企業にとりフランチャイズ・システムは外部資源

活用の一つの手段となりうるのである。この場合、その中小企業がザーになる場合とジーになる場合の二つのケースが考えられる。

第三節では、革新とフランチャイズ・システムの関係について述べた。上の二つのケースに分けてまとめてみた。

第四節では、フランチャイズ・システムが創造的であるためには、ネットワーク組織に可能な限り近づけることが必要であると述べた。

第五節では、その中小企業がザーの場合の事例として(株)カンキョーの例をあげて紹介してみた。カンキョーは徹底した外部資源活用戦略をとっており、フランチャイズ・システムは「カンキョーの店アプローチ」として重視されている。この事例から示唆されるところが多いといえる。本稿ではフランチャイズ・システムそのもののより立ち入った組織論的検討は行わなかった。その点は今後の課題として残される。