

フランチャイズチェーンのマネジメント・コントロール

鳥居 宏 史

要 旨

アメリカにおいて、1800 年代に誕生したプロダクト・フランチャイズは、やがてビジネスフォーマット・フランチャイズへと発展し、1960 年以降、産業としてのフランチャイズ・システムが確立した。フランチャイズチェーンの現代的課題に、店舗増設による成長性と収益性の向上がある。直営店と加盟店のどちらが良いのかの択一問題は、「make or buy」決定の応用である。しかし、直営店と加盟店が併存していることこそフランチャイズ・システム成功のための鍵であるという理由から複合組織を推奨するならば、意思決定問題はそれほど単純ではない。自律的な店舗の最適化が全社的な最適化につながる（統制と自律性の同時達成）組織のマネジメント・コントロールが必要である。そこには、本部の明確な戦略にもとづく戦略的管理会計のツールが利用できる可能性は高い。なお、日本のフランチャイズチェーンをながめてみると、独自のフランチャイズの進化がある。

1. はじめに

わが国にも、フランチャイズチェーンは数多くある。コンビニエンスストア、外食産業、さらには、学習塾やフィットネスクラブといったサービス業など、業界は多岐にわたり、規模は拡大傾向にある。

しかし、フランチャイズチェーンの拡大に伴って、種々の問題も生じている。既存店舗の収益性あるいは成長性に低下傾向が見られる。たとえば、その代表業種でもあるコンビニエンスストアに関して、新規店舗増設による成長にかげりがみられ、かつ既存店舗ではむしろ売上高の低下現象も指摘されている（日本経済新聞、2008 年 7 月 23 日付朝刊、同 2008 年 9 月 8 日付夕刊）。さらに、加盟店における後継者の確保が困難な状況もあること、需要が頭打ちになりチェーン店同士の商圏が重複する場合もでてきている。

商品やサービスの販売方法としてのフランチャイズの問題は、顧客と消費者の視点を重視するマーケティングの領域として取り上げられることが多い。事業を手早く拡張したいと考えている事

業者にとっては、基本的には設備投資の不要なフランチャイズ・システムを利用することはメリットがある。フランチャイジーになりたいと思う事業者を集めるビジネスモデルを考案すればよいからである。あるいは、対等な立場のはずのフランチャイザーとフランチャイジーの間の契約を巡るトラブルを公正に解決する観点から、法律的反アプローチもある。しかしながら、経営環境が絶えず劇的に複雑に変化する今日では、本部(フランチャイザー)と加盟店(フランチャイジー)の単純な契約関係だけでは説明できない。経営管理者の立場から、外見上は同一の加盟店と直営店¹をどのように管理すべきなのかというマネジメント・コントロールも重要になってきている。

本論文は、フランチャイジングが最初に誕生したアメリカにおける発展過程を歴史的に概観したうえで、フランチャイズチェーンの現代的経営課題を明らかにし、マネジメント・コントロール(管理会計)の側面からフランチャイズの組織問題を検討しようとするものである²。

2. フランチャイズの定義と意義

フランチャイズ(franchise)という用語は歴史が古くて多義的である。本来は「自由にさせる(to make or set free)」とか「特権を与える(to invest with a franchise or privilege)」という意味の古フランス語に起源をもち、中世では、「国が税金の取立てや道路工事等の公的役務を民間個人に委託するのと引き替えに、国がその民間個人に与えた特定の諸権利をさし、…フランチャイズといえは特に地方自治体の役務に貢献させるための法人格認可を連想させた」(河野・小寫訳 2002, pp. 4-5)という。すなわち、ライセンスとほぼ同義であると考えてよい。

しかし、今日のフランチャイズは一般に流通方法の意味で用いられる。フランチャイジングは、一人の事業者に限られた商圏にかんして事業を行う権利を与え、全国では多数の事業者による組織になるという意味で、大規模企業を組織化するための契約手法のひとつである。ディッキー(Dicke, T.S.)の言葉を借りれば、「大企業と小企業が結合して単一の管理単位を形成する方法(a method of organization that combines large and small business into a single administrative unit)」(河野・小寫訳 2002, p. 6)と考えることができる。

日本フランチャイズチェーン協会はフランチャイズを次のように定義している。

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。

また、アメリカの国際フランチャイズ協会(International Franchise Association: IFA)によれば、フランチャイズとは、法律的に独立している二者(フランチャイザーとフランチャイジー)間の次のような協定あるいはライセンスである(Beshel 2001, p. 1)。

- ① フランチャイジーは、フランチャイザーの商標、商号を使用して製品あるいはサービ

ス売り出す権利を与えられる。

- ② フランチャイジーは、フランチャイザーの営業方法を使用して製品あるいはサービスを売り出す権利を与えられる。
- ③ フランチャイジーは、これらの権利に対してフランチャイズ利用料を支払う義務を負う。
- ④ フランチャイザーは、これらの権利を与え、フランチャイジーを支援する義務を負う。

これら定義に厳密に従うならば、フランチャイズチェーンを展開する企業にとって、会計的な収益は、直営店の売上高と加盟店からの収入³である。資本的関係がないフランチャイザーとフランチャイジーならば、加盟店は連結対象にもならないので、あたかも同一のように見えるチェーン店全体の売上高は、損益計算書上不明である⁴。フランチャイズチェーン組織を採用している企業の財務諸表をみれば、この点は明白である。損益計算書上の営業収益の中心は直営店の売上高と加盟店からの（ロイヤリティ）収入である。営業費用もこれに対応し、直営店の売上原価と加盟店への指導料等である。貸借対照表に、加盟店の資産負債は計上されない。たとえば、セブン-イレブン・ジャパン全体の年間売上高（加盟店売上高と自営店売上高の合計）は約2兆6000億円である（2008年2月末日決算期）。内訳は、加盟店の売上高約2兆4500億円と自営店（直営店）の売上高約1500億円である。しかし、公表損益計算書上の営業収益は、加盟店からの収入（約3600億円）、自営店の売上高（約1500億円）およびその他の収入を合計した約5200億円である。公表財務諸表からは、セブン-イレブン・ジャパンの全体の売上高をこの約5200億円であると誤解させる恐れがある。実際には、注記で表記している企業が多いが、そうでないケースもある⁵。

フランチャイザーの立場からすれば、フランチャイズ・システムには多くの長所がある⁶。資金力の小さい企業でも、他人の経営資源を活用することにより、多額の資金や人材を必要とせず、急速な多店舗・広域展開が可能である。さらに、フランチャイジーが保有する地域ネットワークの活用が可能であり、加盟金（保証金）やロイヤリティ（フランチャイズ利用料）を徴収することによって安定した経営ができ、消費者に対する販売促進効果や高い信頼度も期待できる。

もちろん短所もある。フランチャイザーは、フランチャイジーに対して指示・命令権をもっていない。あくまでアドバイスや要望にすぎない。フランチャイザーの営業政策が地域特性に対応できない場合もある。フランチャイジー指導のための人員・経費も要する（競争力のあるノウハウやシステムの維持や継続的なノウハウ開発が必要であり、そのための資金や人材が必要である）。本部依存体質で自助努力の欠如したフランチャイジーがいると、全体の活力が不足し、イメージダウンが生じることもあり得る。

フランチャイズ・システムには以上のような短所もあるが、長所がそれを上回ると双方が認識したため、今日のように発展してきたシステムとみることができよう。

3. アメリカにおけるフランチャイジングの発展過程

ディッキーによれば、フランチャイズによる組織化には歴史的に見て、2つの一般の形態がある。「プロダクト・フランチャイジング」と「ビジネスフォーマット・フランチャイジング」である。

3.1 プロダクト・フランチャイジング

アメリカで最初に登場したのは「プロダクト・フランチャイジング」である。

このシステムのもとでは、製造業者はその製品のほとんど全てを高度に専門化された小売業者を経由して販売し、その結果その小売業者は販売製品のほぼ全てを当該製造業者に依存する。このシステムが登場した19世紀中葉、農機具やミシンのような高価格で複雑な製品の製造業者は、生産量の大幅増加と市場拡大により、工場から消費者への製品流通をよりよく調整し統制するために、従来の代理店方式（agency system）を修正せざるを得なくなった。今日、プロダクト・フランチャイジングの最もありふれた例は、おそらく自動車販売における特約店方式（the automobile dealership）であろう。（河野・小寫訳 2002, pp. 7-8）

1880年代のマコーミック刈取機会社やシンガーミシン社の例は、フランチャイズの序曲としてとらえられる（河野・小寫訳 2002, pp. 25-85）。

製造業者であるマコーミック社やシンガー社が全国市場でビジネスを展開しようとしたとき、当時の卸売業者は効果的な販売を行う能力を欠いていると考えた⁷。そこで、名目だけ本社の統制下で行動する協定の代理店システムを開発し、やがて統率された責任ある特約店との直接的関係を結んでいったのである⁸。製造業者であるマコーミック社やシンガー社にとって、代理店なしで成功することは望み得なかったのであろう。

その後、1900年代には、フォード自動車会社は、独立代理店からフランチャイズ特約店への迅速な

変換を図ることにより、自動車市場での拡張を是か成功をおさめた（河野・小寫訳 2002, pp. 87-147）。フォード社は、小売店舗を実際には所有しないで特約店（ディーラー）を厳格に統制できたのである（フォード社の力があまりに強かったため、主人と召使いという比喩されることもある⁹）。

自動車市場の拡大と同時期に、ジェネリック商品であるガソリンを扱うサン石油会社のような石油精製会社が、単なる卸売と小売の関係を越えたシステムを開発した（河野・小寫訳 2002, pp. 149-204）。石油精製会社とガソリン販売店が同一視されるようになったことから、会社の要望に従うことが特約店にとって最大の利益となるような特約店支援システムを考案し、製品としてのフランチャイズがそれ自体として発展していくのである。

やがて、一般消費者がジェネリック商品ではなくブランド商品を選好するようになる経済状況が出現すると同時に、差別化できない製品に対してフランチャイジングが強いブランド・アイデンティティを構築しうることを少数の石油精製会社が証明したため、多くの業種でフランチャイズ市場への新規参入が行われ、フランチャイズ産業がブーム的に発展した（河野・小寫訳 2002, pp. 206-230）。フランチャイジングを流通手段というよりもビジネスチャンスとして見なし始めたのであるが、1920年代から1930年代にはまだ、製品としての小売店舗がもつ潜在的価値を十分には認識できていなかったと言える。

プロダクト・フランチャイザーは、諸活動の統合という大規模な事業部制企業で採用された管理手法と異なり、自社で製品流通を調整・管理するという直接的コントロールすなわち自社所有権による「見える手（visible hand）」に頼ることはしなかった。その代わりに、「流通に必要な調整は

生産と比べればさほど面倒ではないところから、独立した代理店を准独立の特約店 (semi-independent franchised dealers) へと転換させ」(河野・小寫訳 2002, p. 9), それによって大衆市場の機会と需要への対応が可能と考えたのであった。

3.2 事業部制とフランチャイズ・システム

ここで、興味深い事実が明らかになる。フランチャイズの原型とも言える代理店方式は、事業部制とほぼ同時期に誕生し併存していたことである。デュポンや GM が事業部制を採用しはじめたのは 1920 年代であったが、この時期にフランチャイズ・システムの原型ともいえる特約店方式の組織が誕生していた¹⁰。

では、事業部制とフランチャイズ・システムの違いはどこにあるのだろうか。

ソロモンズ (Solomons, D.) も指摘しているように、事業部制組織は、生産職能と販売職能をもつ事業部を創設することが基本である (櫻井・鳥居監訳 2006, p. 24)。故に、製品別事業部制を考えれば明らかのように、事業部の数には限界があると考えられる。ところが、フランチャイズ・システムは、販売職能のみを特定の商圈に限定して任せるのが基本方式である。地域別事業部制あるいは市場別事業部制も類似した組織ではあるが、その数は事業部よりもはるかに多くなる可能性が高い。アメリカにおける大企業が大量生産と大量流通を効率的に機能させていくには、細かい調整が必要であり、市場に代わって多くの専門経営者集団が登場する。

流通面で、企業はマネジメントの見える手 (the visible hand of management) と、市場の見えざる手 (the invisible hand of the market) とを結合させることによって、し

ばしば財の動きをうまく調整できたのである。例えば、自動車メーカーとガソリン精製会社は、流通を統制・調整するために専門経営者を配置した管理構造 (administrative structures staffed by salaried executives) を新たに発展させたが、本社の立案した計画を遂行するために、既存の準独立特約店網 (network of semi-independent dealers) をその新しい組織構造の中に組み込み、そこで統制は、究極的に業務命令を契約上の義務および経済的利己心の結合を通じてのみ行われた。(河野・小寫訳 2002, pp. 11-12)

3.3 ビジネスフォーマット・フランチャージング

ついで登場したのが「ビジネスフォーマット・フランチャージング」である。ビジネスフォーマット・フランチャージングでは、小売店を支援する各種サービスの包括的なパッケージだけでなく、小売店の店舗それ自体を製品化する。

このことの著名な例を挙げれば、ハンバーガーよりもハンバーガー・スタンド自体を販売の方がより大きな儲けを獲得できることを、1950 年代末までに鋭敏な企業家たちが気付いたことである。ひとたび、ビジネスフォーマット・フランチャイジーがこのことを理解し、小規模なフランチャイジーを各地につくり始めると、自分たちの成功がフランチャイジーへ提供した一東の経営手法に大量生産原理 (the principles of mass production) が適用できるかどうかにかかっていることを悟った。(河野・小寫訳 2002, p. 8)

この原理が適用できたとき、フランチャイズ産業 (the franchise industry) が誕生した。ビジネ

スフォーマット・フランチャイズの原型は、20 世紀初頭にすでに出現しているが、その当時、大企業が多く誕生したために、専門的な広告法や精巧な管理会計システム等の多種多様な専門的サービスや管理ツールが創り出された。これらの経営諸手法は、ビジネスフォーマット・フランチャイザーが小企業の所有を望む志願者に販売するパッケージの主要部分となった。

4. フランチャイズチェーンの現代的課題

4.1 店舗の増設

フランチャイズチェーンはなお成長しているように思われているが、新たな現代的課題もある。

ブラダック (Bradach, J.L.) は、フランチャイズを採用している会社に対し、水平的分化に沿ったインタビュー調査による研究方法 (research project) を実施し、店舗増設による成長、店舗の統一性、現地適合、システム全体の適応という現代的課題を掲げ、直営店とフランチャイズ店の相互影響しあう関係の長所を生かすために、複合組織の提案をした (河野監訳 2006)。彼がフランチャイズの研究に関心をもつきっかけとなったのは、直営店かフランチャイズ店かの決定を、「企業はなぜ特定の活動を内製したり外製したりするのか (Why do firms make or buy certain activities?)」 (河野監訳 2006, iii) の格好の例として考えたからである。ブラダックがこの結論を得るために実施したのは、レストラン・チェーン会社の 5 社¹⁾ の 111 名 (フランチャイジーの 21 名を含む) へのインタビュー調査であった。

ブラダックは、フランチャイズの代表業種としてレストラン業を選んだ理由を次のように記している。

(流通チェーン組織は全チェーン組織の売上高の大部分を占めているとはいえ、…) フランチャイズ・チェーン組織の上位 20 社のうち 15 社はレストラン業であり、…ビジネス・フォーマットによるフランチャイジーによる売上高のうち、レストラン業が 50.6% を占めて (おり、) … 最大規模の (レストラン) チェーン組織は 1990 年代を通じて急速な成長を継続し続け、上位 50 社は 1995 年には、業界平均の 2 倍以上の売上高成長率 8.6% を記録した。…このような顕著な市場開拓力に加え、レストラン・チェーン組織は急速に発展したビジネス・フォーマットのチェーン組織産業のうちで比較的成熟したセグメントを代表している点で、調査研究には大いに役立つ。…もっぱら店舗増設に向けられている他の産業と比べて、経営自体の在り方に一層の関心を寄せているのである。(河野監訳 2006, p. 9)

店舗の増設は、当該チェーン組織の成功と管理に重大な役割を果たす。店舗を増設すれば、新規直営店ならば売上高 (およびおそらく利益) が得られるし、新たなフランチャイズ店からは加盟料とロイヤリティ収入がもたらされるからである。さらに、既存店舗に商標の強化という間接的効果を与えることができるし、市場での存在感と同一性の増大から、一層多くの広告向け資金を生み出す。競争の激化する環境にあっても、多くの現地市場でのチェーン店が飽和状態となっても、店舗増設は、依然としてチェーン組織が成長するための重要な方法のひとつである。

4.2 統一性、現地適合、全体適応

ブラダックはさらに、チェーン組織が直営店か

フランチャイズ店かの二者択一を行うという仮定ではなく、両方式の同時的展開（すなわち複合組織の採用）により一層迅速な成長が可能になるという結論を出している。

筆者の研究調査では、チェーン組織は複合形態を採ることで、各方式（直営方式とフランチャイズ方式）のもつ制約から逃れることが可能となり、そのことで、店舗の増設プロセス（unit growth process）が促進されることが示される。…直営店とフランチャイズ店の同時的利用は、各々それ自体によるよりも、より速い成長を可能にしていた。筆者はこれを加算のプロセス（additive process）と呼ぶ。…（さらに）これを支える一層微妙なプロセスが存在（する）。…（それは、）フランチャイジーに市場参加の勧誘を行うに先立ち、種まきとして直営店が設立される（例である）。（河野監訳 2006, pp. 11-12）

ビジネスフォーマットを用いるチェーン組織においては、店舗の統一性を維持することは、本部による統制の課題として重要である。ブラダックの調査によれば、店舗の統一性に関しては、直営店であろうとフランチャイズ店であろうと、ほぼ同等の業績水準である¹²。ただし、統一性を達成するための戦略は異なる。直営店に対しては、現場監査（品質、サービス、清潔さに関する業務基準が満たされているかどうかの定期的評価）、覆面調査員制度（mystery shopping）や自動化された経営情報システムを通じた多重的な業績評価メカニズムを頻繁に使用しているが¹³、フランチャイジーに対しては、このような直接的な管理的統制の行使は少ない¹⁴（河野監訳 2006, pp. 124-151）。

フランチャイズは地理的な勢力範囲を拡大していくが、個々の店舗は多様な現地市場において運営されているので、現地適合は重要な経営課題である。直営店に対しては厳格な統一性を維持すべく、集権的と専門的な管理方法によって現地適合は実行される（河野監訳 2006, pp. 166-177）。したがって、直営店のマネジャーは、戦術的現地適合（価格設定、供給業者の選定、労働力の確保と管理など）を展開する必要はあるが、現地適合に基本的には責任を有していないことになる。これに対し、フランチャイズ店に対しては、戦術的現地適合のみならず戦略的現地適合（新製品の提案など）を積極的に推進することが望まれている（河野監訳 2006, pp. 177-188）。

システム全体の適応とは、「全体としてのチェーン組織に対する脅威と機会をマネジメント行為に転換させる方途（であり、）チェーン組織の共有している同一性を変化させ、新たな統一性の標準を確立すること」（河野監訳 2006, p. 38）である。革新（innovation）をもたらしことは、チェーン組織にとって重要な課題である。新製品の導入はレストラン・チェーンにとってもっとも顕著で共通的なシステム全体の適応である。アイデアの創出、試行と評価、意思決定、実施の各ステージにおいて、直営店とフランチャイズ店の間には相互影響がある。ただし、直営店単独では、実施の速度は高いかもしれないが、適応の質や機会発見の速度は低い。フランチャイズ店単独では、機会発見の速度は高いかもしれないが、実施の速度は低い（河野監訳 2006, pp. 202-244）。

4.3 複合組織の提唱

ブラダックの見解によれば、複合組織では、経営課題の強みを推進し、弱みを補填するのに役立つ。たとえば、フランチャイジーは直営店の影響

によって一層顕著な統一性を維持し、直営店はフランチャイジーを巻き込むことによって一層顕著な現地適合を達成できる(河野監訳 2006, p. 194)。また、複合組織を採用していると、システム全体の適応の質は高く、機会発見の速度も高い(実施の速度に関しては直営店単独の方が高い)というのである。

2つの方式を同時に扱うことは、階層化された会社構造の硬直化傾向を克服することに役立つ。また、穏やかな分権化(federal)構造を有するフランチャイズ方式が金太郎飴傾向(tendency toward entropy)を克服するのに役立つのである。(河野監訳 2006, p. 16)

直営店とフランチャイズ店はそれぞれ各経営課題に対して異なった形で対処するのであるが、両方式の同時利用によって、チェーン組織の各経営課題に対処する能力が向上すると考えられる。複合形態の最も強力な特徴のひとつは、統一性とシステム全体の適合、すなわち統制と革新をもたらす能力こそが重要であると考えられることである。

複合組織は内部構造に不協和を伴うことで、組織に対して業績と行動の多様性(variations in performance and behavior)をもたらすのである。この多様性は、経営者が統制(control)の行使と革新(innovation)の促進をバランスよく行おうとする際に必須なのである。…この形態のメリットは、このようなダイナミクスが、組織構造に組み込まれている点にある。換言すれば、複合組織的形態は、自己補正(self-correction)と自己再生(self-renewal)を支援するための背景を提供するのである。(河野監訳 2006, p. 6)

複合組織が統制と革新の双方を単一組織形態で達成することの困難さを克服できるかどうかは、

(1) 両方式間の類似性と差異性の程度の均衡化、および(2) 両方式を結合させるプロセスの構築にかかっている。類似性は、チェーン組織本部マネジャーとフランチャイジーに対して、店舗間および方式間の効果的な比較を可能にさせる。他方、異なる所有者とマネジメント構造から生じる差異性は、統制および革新の源泉となる多様性を促進させる。チェーン組織本部の直面する経営課題は、類似性と差異性のバランスをはかることにある。過大な類似性は多様性を減少させてしまい、他方、過大な差異性は統一性を保持しようとする当該組織の能力を破壊してしまうからである¹⁵。

直営店とフランチャイズ(加盟)店の違いに注目すると、直営店に対しては厳格な統一性を維持すべく、集権的と専門的な管理方法によって現地適合は実行される。これに対し、フランチャイズ店に対しては、戦術的現地適合および戦略的現地適合を積極的に推進することが望まれる。システム全体の適応を考慮すると、相互に学習できることが重要である。その意味から、確かに直営店と加盟店のどちらが良いのかの択一問題ではない。

もっとも、ブラダックによる複合組織の提唱は、ある程度成熟したレストラン業界を研究対象とし、しかも比較的直営店比率の高い会社を取り上げた結果の結論である。最低の直営店比率であるKFC社でさえ26%であり、最大はJack in the Box社の65%である(河野監訳 2006, p. 19)。ところが、アメリカ最大手のMcDonald's社の直営店比率は16%と低いし、2番手のSubway Sandwiches社の直営店比率は0%である(河野監訳 2006, p. 259)。直営店比率の低いところは成功していないと考え、どの割合が最適なのかという問題も含めて、複合組織がフランチャイズに

とって最適なものであるのかについて再検討する余地はある。

5. 組織問題と管理会計

5.1 組織のための管理会計

「組織（化）のための管理会計」を日本で最初に指摘したのは、岡本（1982）であろう。

これまでの管理会計は、経営管理者の計画と統制機能に役立つ会計として発展してきたが、経営者のそれ以外の職能に役立つ管理会計の可能性が、将来ありうるべきか、という点である。…経営者の基本職能には、組織職能と代表職能とがある。組織職能については、例えば職能部門別組織を採用するのか、あるいは事業部制組織を採るべきか、の選択において、それぞれの組織における情報の流れ、情報作成と提供のコスト、情報によってもたらされる価値を計算する必要がある。最近における情報経済学の展開には、将来、管理会計における重要な領域として、「組織（化）のための会計（accounting for organization）が追加される可能性を暗示しているように思われる。（岡本 1982, p. 16）

ここで述べている組織化とは、企業活動に必要な経済的資源（人、物、金）を適切な時と場所で取得し、それらの最適な組み合わせを創り出す活動をいい、その中心問題は、仕事を人に割り当てることにある。経営管理過程では、計画のプロセスと統制のプロセスをつなぐ位置づけである（岡本他 2003, 8）。すなわち、新たな事業展開を進めていく際に、自前で事業を推進するか、合併あるいは買収によるのかといった、意思決定の活動で

はない。

5.2 Make or Buy の意思決定

意思決定とは、企業の目標を実現するため、将来採りうる代替的コースの中から最善案を選択することであり、問題解決の性格をもっている。一般的には現行の生産販売能力の変更を伴うか否かで、業務執行的意思決定（operating decision）と、設備投資の意思決定（capital expenditure decision/capital budgeting）とに分類できる。管理会計的には、差額キャッシュフロー分析の技法を用いる。

業務執行的意思決定とは、与えられた経営構造の基礎の上で、常時反復的に展開される業務活動の個々の部分についての意思決定であり、現行の生産販売能力の変更を伴わない、短期の意思決定である。業務執行的意思決定は短期的な問題であり、通常、予算編成のなかで考慮される問題であるので、時間価値を考慮しない。

たとえば、次のような意思決定である¹⁶。

- (1) 特別注文
- (2) 製品・サービス・部門の廃止と追加
- (3) 価格決定
- (4) 原価企画
- (5) 自製か購入か

ここで、自製か購入かの意思決定が含まれている点に注目しよう。前章で見たように、複合組織を提唱したブラダックが、フランチャイズの研究に関心をもつきっかけとなったのは、直営店かフランチャイズ店かの決定を、自製か購入か（make or buy）の意思決定の格好の例として考えたからであった。

しかし、この業務執行的意思決定に含まれるものは、経営の基本構造には変化がない状況での決定であることに注意されたい。いわゆる遊休能力

が存在している場合の意思決定問題である。フランチャイズ店を募集することが新たな投資をする必要がないのなら、この意思決定に含まれる。遊休能力が内部に存在する場合、直営店を増設する案が代替案として入ってくる可能性もある。しかし、遊休能力が存在していない場合には、経営構造の変更を伴うので、設備投資の意思決定になる。

設備投資の意思決定は長期的な意思決定であるから、管理会計的にみれば、個々の投資プロジェクトごとの計算である。全体損益を計算すればよく、設備投資の結果は、将来の長期間にわたるもので時間価値を考慮しなければならない。そのためには、キャッシュのタイミングが重要である。キャッシュフローの資本コストによる割引計算を行えばよい。したがって、キャッシュフローベースで、時間価値を考慮した差額原価収益分析を行うので、厳密に言えば、差額キャッシュアウトフロー・キャッシュインフロー分析、あるいはより具体的正確には、時間価値を考慮した割引計算を行うDCF法である。設備投資には巨額の資金を必要とし、しかも設備投資の結果は、将来の長期間にわたり、その企業の業績に重大な影響をもたらすので、合理的かつ賢明な意思決定が望まれる。最終的には、非財務要素や経営管理者の主観的判断も重要になる。

フランチャイズチェーンにおいて、直営店をつくる(Make/Own)の案で、投資額を含めたキャッシュフローが予測できれば、経済的耐用期間の現在価値を求めることは可能である。フランチャイズ店を募集する(Buy/Franchise)の案では投資額はゼロであるかもしれないが、加盟料・ロイヤリティ収入と指導料・開発費支出といったキャッシュフローが求められれば、同経済的耐用期間の現在価値を算出することができる。

5.3 戦略的管理会計

管理会計の分野で戦略についての研究が注目されるようになったのは、1980年代後半以降である(岡本他2003, p. 194)。現行の管理会計システムは実務では役に立たないと1987年に発表された、ジョンソンとキャプランによる共著*Relevance Lost*が大きな役割を果たしたと思われる。翌1988年、キャプランは、クーパー(Cooper, R.)との共同によって活動基準原価計算を提唱した。これ以降、利用者意思決定モデル・アプローチに対する関心はしだいに薄れ、もっぱら製品原価の正確な配賦計算を指向するABCに議論が集中していった。その後、間接部門や業務プロセスの管理を指向する活動基準管理(Activity Based Management)、予算管理を指向した活動基準予算管理(Activity Based Budgeting)も体系的に議論されるようになった。キャプランはさらに、ノートン(Norton, D.)との共同作業により、会計実務の経験をふまえて改良を加えながら、バランス・スコアカード(Balanced Scorecard)を提唱する。ここに、戦略的意思決定(strategic decision)という領域が設備投資の意思決定とは別に位置づけられつつある¹⁷。戦略的意思決定は、企業環境の激変に対処して経営資源を配分し、企業の持続的競争優位を確保するために採るべき基本方針ないし方策について決定することである。具体的には、経営の基本構造に関する意思決定であって、(1)経営給付の内容についての意思決定(2)経営立地についての意思決定(3)経営組織構造についての意思決定¹⁸、などがその例である(岡本2000, p. 715)。

フランチャイズチェーンでの複合組織の提唱は、単純なDCF法では解決できない戦略的管理会計の典型例かもしれない。故に、ABC情報に

よるより正確な計算や、戦略を考慮し非財務情報も意図しているバランス・スコアカードが利用できる可能性は高い。

ただし、戦略的管理会計の内容については、ポーター（Porter, M.）の価値連鎖の考え方に依拠したコストマネジメントという指摘もある（新江 2005, p. 161）。現状では、明確な定義や一般的な概念枠組みが完全に確立されているわけではないというのが実際であろう（経営能力開発センター編 2008, p. 209）。

6. 日本のフランチャイズチェーン

以上、アメリカにおけるフランチャイズの発展と課題を考察してきた。

フランチャイズチェーンは、1950年代初頭から、アメリカ経済の中で重要かつ揺るぎない勢力となり、産業として確立し、アメリカでは現在なお拡大の傾向である。日本では1960年代頃から現れ、1970年代に外資と提携した外食産業による本格的チェーン化が進み、その後大きく発展した（田島 1990, pp. 31-32）。

ここで、日本のフランチャイズチェーンに目を向けてみよう。

6.1 フランチャイズの範囲

日本では、プロダクト・フランチャイズをフランチャイズに含めない。日本フランチャイズチェーン協会に所属しているのは、統計上、小売業、外食業、サービス業に分類される業種のみである¹⁹。

一方、国際フランチャイズ協会は、まず、プロダクト・フランチャイズとして、製品販売フランチャイズをあげ、ソフトドリンク販売のペプシ、自動車ディーラーのフォード自動車、ガソリン

スタンドのエクソンを例示する。ついで、ビジネスフォーマット・フランチャイズの例として、外食業やサービス業を示している²⁰。すなわち、自動車ディーラーも含まれているのである。

日本では一般に、ディーラー方式はフランチャイズチェーンに含まれない。しかし、かつては、GMにおいてフランチャイズド・ディーラーシップと呼ばれたこともある販売店組織の原理である（田島 1990, p. 20）。前記したように、フランチャイズは、代理店経由の販売方法を起源として発展し、1950年代初頭から、アメリカにおいて経済の中で重要かつ揺るぎない勢力となり、産業として確立した。ディーラー方式は、流通系列化の一種と考えられ、地域販売権を付与する代わりに、特定製品の専売を求めた制度である。日本では確かにフランチャイズには含まれないようであるが、法律的な問題は別にして、代理店とフランチャイズ小売店との中間のどこかに位置すると考えてよさそうである。ここで、代理店とは、本部が加盟者との契約で一定の地域内の販売権や商標の使用権を与え、商品・サービスの供給を実施していくシステムである。確かに、商品の販売に関する必要項目のみの契約内容であり、本部から代理店への指導は継続的に行われるとは言えず、販売方法等の規制も緩やかである。また、ロイヤルティや会費は徴収しないのが一般的である。したがって、代理店側は同時に数社の商品・サービスを扱うことが可能となる。

しかし、ディーラー方式もフランチャイズに含めて議論すべきではなからうか。フランチャイズ利用料の授受があるか否かの問題ではない。自動車を購入しようと考えている消費者は、クルマをディーラーから購入しているのか、あるいは直営店から購入しているのかの区別はしないであろう。ましてや、ディーラーが自動車会社と資本

関係があるか否かには興味はないはずである。

6.2 日本のフランチャイズチェーンの独自進化

フランチャイズ・システムは高度に契約的なシステムである。本部が開発した製品や事業形態を用いて事業を行う権利を他の事業者にも許可し、事業を行うに当たって、その所有する店名、商号、商標、サービス・マークなどの使用も相手方に許すからある。日本にフランチャイズ・システムが導入されて40年以上が経過しているのに、日本にも定着したと考えられているが、日本の経営風土には、この契約思想に違和感があるという指摘も以前からある。

人間関係社会にあつては、取引にあたっては必ずしも契約書の交換は行われません。例えば、メーカーと特約店の間で、契約書がかわされていないことは、けっして珍しくありません。仮に契約書がかわされている場合でも、契約書に沿って取引が行われるとは限らず、契約書の条項とは無関係に、日頃の人間関係に従って処理されることが決して少なくないのです。（田島，1990，pp. 42-43）

この点は、複合組織の提案の日本での適用可能性とも関係する。ブラダックの調査対象は、アメリカのレストランチェーンであった²¹。しかし、日本のレストランチェーンには、直営店のみで運営している企業もある（白木屋や魚民などの居酒屋を傘下にもつモンテローザはその例である）。日本マクドナルド社の直営店比率も約70%と高く、本家のアメリカとは様相が異なる（全体の売上高は約4900億円に対し、直営店の売上高は約3600億円である²²）。日本のケースを検討することで、独自のフランチャイズの進化²³が発見

できる可能性もある。

酒屋をコンビニエンスストアに転換するという展開をしてきたセブン-イレブン・ジャパンのケースは（鈴木2003）、アメリカでは見られない日本独自の進化であるとも考えられる。そこには、アメリカ的な「契約」による組織化よりはむしろ、フランチャイジーの自律性を保持し、現場主義を尊重する雰囲気がある。この点は、アメリカでは、事業部制による利益センターあるいは投資センターを自律的組織とみなしていたのに対し、日本の場合、むしろ原価センター（工場）を自律的組織としてとらえてきた歴史的経緯（上總・澤邊2005，p. 99）との類似点もある。

自律的組織である店舗での最適化が企業全体の最適化につながるようなマネジメント・コントロール・システムの構築、すなわちミクロ・マクロ・ループ²⁴の観点から、情報を共有化し学習できる複合組織を通して全体最適化にどのように貢献できるのか明らかにするという意味から、日本の要素が発見できる可能性は高い。

7. 結び

本論文では、フランチャイズチェーンの発展過程を歴史的に概観したうえで、その現代的経営課題を明らかにし、マネジメント・コントロール（管理会計）の側面から検討し、日本への適用可能性を考察した。

製造業者が全国市場でビジネスを展開するため1800年代に誕生したアメリカの「プロダクト・フランチャイズ」が「ビジネスフォーマット・フランチャイズ」へと発展し、1960年以降、産業としてのフランチャイズ・システムが確立する過程で、代理店の持っていた行動自由度はその大半が失われ、これまでの主力メーカー（プリン

シパル)とエイジェントという関係がフランチャイザーとフランチャイジーという関係へと変容したのである。

本論文でも確認したように、アメリカでのフランチャイズの発展過程は、事業部制組織とほぼ同時期である。事業部制会計は、管理会計の重要なテーマとして発展してきた(鳥居 2007)。ここでは、事業部の業績測定を行うためのマネジメント・コントロール・システムを構築する²⁵。事業部制組織は、製造職能に販売職能を追加した製品事業部を基本的枠組みと考えた大企業を前提とした経営組織であるといってもよい。

それに対し、フランチャイズは、地域別の事業部制に近い側面をもっており、製造業よりは小売業またはサービス業で採用される傾向がある。中小企業の活性化手段という側面が強調されることもある。販売職能に焦点が置かれている理由もあり、原価計算から発展してきた管理会計の領域ではあまり議論されることがなかったのも理由のひとつであろう。

フランチャイズ・システムにおいて重要な課題に、店舗増設による成長性と収益性の向上がある。このとき、直営店と加盟店は相互に学習できることが重要であり、直営店と加盟店のどちらが良いのかの単純な択一問題ではない。しかし、「make or buy」決定の応用であるとは考えてよい。なお、「make or buy」の意思決定は、管理会計の重要なテーマでもある。すなわち、経営構造の変化を伴わない直営店あるいは加盟店の増設ならば、業務執行的意思決定として差額原価収益(キャッシュフロー)分析を用いることになる。生産販売能力の変更を伴うような長期の設備投資の意思決定の場面では、DCF法を用いて代替案を比較検討した上で、非財務情報を含めた意思決定をすればよい。

しかし、直営店と加盟店が併存していることこそフランチャイズ・システム成功のための鍵であるという理由から複合組織を推奨するならば、意思決定問題はそれほど単純ではない²⁶。複合組織ならば統制と自律性を同時達成できるのだろうか。そこには、本部の戦略が明確になる必要があり、故に、戦略的管理会計のツールが利用される可能性が高いといえよう。

さらに、日本のフランチャイズチェーンに目をむけると、独自のフランチャイズの進化が発見できる可能性がある。この検討は、フィールド・スタディを含めた検証も必要であり、今後の課題としたい。

謝 辞

この論文は、平成 20 年度科学研究助成金【基盤研究 (A)、課題番号 18203027】の交付を受けて進められた研究成果の一部である。

注

- 1 直営店による多店舗展開をフランチャイズチェーンと区別して、「レギュラーチェーン」を呼ぶこともあるが、本論文では、これも含めてフランチャイズチェーンと呼ぶ。チェーン組織本部とフランチャイジーとの関係を結婚にたとえるならば、チェーン組織本部と直営店の関係を軍隊にたとえることがある。「その関係(結婚)に入ることに同意したなら、そこにはいくつかの従うべき基本ルールがあります。しかし、関係を続けようとするのであれば、そこには、実に多くの課題を解決する努力が必要とされます。…もしも部屋の中に 11 人いて、10 人が同じ考え方を持ち、私だけが別の考え方を持つとしても、全員が私の考え方で仕事をするのが可能なのです。」(河野監訳 2006, p. 1)。
- 2 本論文は、日本会計研究学会特別委員会「企業組織と管理会計の研究」の最終報告(2007年9月)に掲載した、拙稿「フランチャイズ組織と管理会計」(第5章)の一部を用い、加筆修正したものである。
- 3 加盟店からの収入はロイヤリティとも呼ばれる。売上高に比例した契約の場合もあるし(たとえば売

- 上高の2%)、加盟店が一定の利益を確保できるように、利益に比例した契約もある(たとえば粗利益の30%)。
- 4 注記などで表記されれば、売上高だけはわかる。極端な場合、ロイヤリティが利益のXX%と定められている契約では、本部は加盟店(フランチャイズ店)の売上高を管理する必要はないし、あえて知る必要もない。値引き販売などは、加盟店の責任のもとで行われるからである。
 - 5 たとえば、日本マクドナルド株式会社の決算公告の損益計算書では、売上高が、直営店売上高、加盟店収入、その他売上高に分類されている。
 - 6 フランチャイジーからみると、フランチャイズチェーンに加盟すれば、独自に開業するよりも危険度が低く、事業の経験が無くても経営が可能であり、安定した原材料・資材の供給を受けられる。価格メリットによる競争力の発揮が可能であり、フランチャイザー提供の効果的な販売促進策が実施できるといった長所がある。一方で、フランチャイザーの善し悪しで、フランチャイジーの経営は左右される(フランチャイザーが弱体化するとその影響を受ける。また、チェーン内で不良店がでるとその影響が他の店のイメージダウンにもつながる)。本部への依頼心が強くなると経営努力や販売努力を怠る場合があり、創意工夫の余地が少なくフランチャイジーの独自性を出しにくいといった短所がある。フランチャイジーにとっては、加盟金やロイヤリティの支払いに見合うだけの長所があるかが、加盟する価値があるかどうかの重要なポイントになる。
 - 7 卸売業者に代わり、製造業者が流通を引き受ける方がしばしばコストが安くついたと考えられる。一方、ジョンソンとキャプラン(Johnson, H.T. and R.S. Kaplan)は、19世紀末に、大量生産業者が製造した製品を消費者とつなぐ役割を果たした大量流通業者(メイシー、マーシャル・フィールド、シアーズなど)が存在しており、回転率や利益率による内部管理をうまく行っていたという点を指摘している(鳥居訳1992, pp. 34-37)。
 - 8 農機具市場の季節的性質によりマコーミック社の代理店は同社製品の販売に特化できなかった。
 - 9 アメリカでは自動車メーカーと代理店の関係において対等関係にないという理由から国会でしばしば問題になった(田島1990, pp. 19-20)。日本では、最近のいわゆる「コンビニ会計」に対する訴訟は有名である。
 - 10 事業部制組織が実務において注目されるようになるのは1950年代であり、実際に事業部制が普及するのは1960年代以降であるが、これも、フランチャイズチェーンの発展と同時期である。
 - 11 KFC社、Pizza Hut社、Hardee's社、Jack in the Box社、Fishermen's Landing社の5社(ただし、Fishermen's Landing社は架空名称)である。いわゆる外食業あるいはファストフード業である。
 - 12 調査対象会社のすでに成熟した規模の大きい組織であったことがこの結果を生み出した可能性はある。規模の小さいチェーン組織では、統一性からの逸脱が大きい可能性がある。この点はブラダック自身も認めている(河野監訳2006, p. 161)。
 - 13 厳格な統制がもたらす意図せざる結果として直営店方式がうまくいかなくなることもある(河野監訳2006, p. 12)。
 - 14 ただし、多店舗保有のフランチャイジーは、チェーン組織本部の経営方法を真似ることが多く、時計内部の爪車のように動くという意味の「ラチェット・プロセス」は、ある方式が他の方式の様々な業績測定基準として役立つことで、システム全体の統一性を向上させている(河野監訳2006, pp. 155-158)。
 - 15 ブラダックは、複合的プロセスの考え方を応用すれば、ネットワーク組織の解明にも役立つことも指摘している(河野監訳2006, p. 17)。ジョイント・ベンチャーやダイナミック・ネットワーク、戦略的パートナーシップ、グローバル提携、そして企業連合等の経営方式を効果的に遂行できる企業こそが、未来に生き残るというのである。
 - 16 ホーングレンら(Horngren 2002, 渡邊監訳2004)による第5章および第6章を参照されたい。
 - 17 設備投資の意思決定は、もともと戦略的意思決定にもとづき行われるはずである。
 - 18 チャンドラーは、その著書*Strategy and Structure*において、戦略を「長期の基本的な目標を定めた上で、その目標を連行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割り当てること」(Chandler1962, p. 29)と定義している。チャンドラーはアメリカの大企業における組織構造の変化(とりわけ事業部制組織の変遷)の研究をしていく過程で、企業が組織構造を設計し構築する前に、まずその企業が何を長期的な目標としてそのためにどのような行動をとるべきかと言う戦略計画を立案することが重要であることを発見した。戦略が必要となる理由は、企業が市場環境の変化に対応しつつ目標を達成しなければならないからである。変化に対応した新しい戦略を採用することは、企業の構造(組織)に影響を及ぼす。ここから、チャンドラーの有名な命題「組織(構造)は戦略に従う」が生まれた。
 - 19 最近のデータによれば、日本国内のフランチャイズチェーン数は1194である(2007年11月9日発

- 表のフランチャイズチェーン統計調査(年報)より)。
- 20 ビジネスフォーマット・フランチャイズをもっとも通常のフランチャイズ (the most common type of franchise) と言っている。
- 21 イギリスのレストランチェーンを取り上げて (レストラン事業部であるから直営店になるが), マネジメント・コントロール・システムをフィールド研究にもとづき考察している文献として, (澤邊・堀井監訳, 2008, pp. 141-167) は有益である。
- 22 営業収益の部は「売上高」と表記し, 内訳は, 直営店売上高約 3600 億円, フランチャイズ収入 300 億円, その他売上高からなる。
- 23 日本企業の進化について管理会計の側面から検討した文献としては, 挽 (2007) を参照されたい。
- 24 ミクロ・マクロ・ループに関しては, 廣本 (2005) を参照されたい。
- 25 直営店あるいは事業部でもって事業の拡大を目指すには, 設備投資が必要なが多い。その際, 管理会計上の重要なツールである投資利益率 (ROI) の概念が利用できる。
- 26 直営店よりも自律性の高い加盟店をうまく管理できるかは, その事業の成功の鍵となる。資本的には全く独立のフランチャイザーとフランチャイジーの場合は, 特に重要であろう。

参考文献

- 新江孝 (2005) 『戦略管理会計研究』同文館。
- 岡本清編著 (1982) 『管理会計の基礎知識』中央経済社。
- 岡本清 (2000) 『原価計算 (六訂版)』国元書房。
- 岡本清・廣本敏郎・尾畑裕・挽文子 (2003) 『管理会計』中央経済社。
- 上總康行・澤邊紀生 (2005) 「京セラのアメーバ経営と利益連鎖管理 (PCM)」『企業会計』57 (7) : pp. 97-105。
- 経営能力開発センター編 (2008) 『アカウントティング』中央経済社。
- 鈴木敏文 (2003) 『商売の創造』講談社。
- 田島義博編 (1990) 『フランチャイズチェーンの知識』日本経済新聞社。
- 鳥居宏史 (2007) 「日本における事業部制会計の発展に関する一考察」『経済研究』138 : pp. 1-11。
- 挽文子 (2007) 『管理会計の進化』森山書店。
- 廣本敏郎 (2005) 「ミクロ・マクロ・ループとしての管理会計」『一橋論叢』132 (5) : pp. 58-88。
- Beshel, B. 2001. *An introduction to Franchising*, IFA Educational Foundation.
- Bradach, J.L. 1998 *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press (河野昭三監訳『ハーバードのフランチャイズ組織論』文眞堂, 2006年)。
- Chandler, A. D. Jr. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press (三菱経済研究所訳 (1967) 『経営戦略と組織: アメリカ企業の事業部制成立史』実業之日本社)。
- Chapman, C.S. ed. 2005. *Controlling Strategy-Management, Accounting, and Performance Measurement*, Oxford University Press (澤邊紀生・堀井悟志監訳 2008 『戦略をコントロールする 管理会計の可能性』中央経済社)。
- Dicke, T.S. 1980. *Franchising in America: The Development of a Business Method, 1840-1980*, Chapel Hill, North Carolina, The University of North Carolina Press (河野昭三・小島正稔訳 (2002) 『フランチャイズング—アメリカにおける発展過程—』まほろば書房)。
- Hongren, C.T., G.L. Sundem and W. O. Stratton. 2002 *Introduction to Management Accounting*, 12th Edition. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc. (渡邊俊輔監訳 (2004) 『マネジメント・アカウントティング (第2版)』TAC株式会社)。
- Johnson, H.T. and R.S. Kaplan 1987. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press (鳥居宏史訳 (1992) 『レバンス・ロスト—管理会計の盛衰—』白桃書房)。
- Solomons, D. 1965. *Divisional Performance: Measurement and Control*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin (櫻井通晴・鳥居宏史監訳 (2005) 『事業部制の業績評価』東洋経済新報社)。
- 日本フランチャイズチェーン協会ホームページ <http://jfajfa-fc.or.jp/>
- 国際フランチャイズ協会ホームページ <http://www.franchise.org/>