

フランチャイズの萌芽と A&W 沖縄

小 嶋 正 稔

1. はじめに
2. A&W の登場
3. A&W 沖縄
4. 沖縄における A&W の店舗運営
5. A&W ジャパン社
6. A&W 沖縄のフランチャイズ
7. まとめ

1. はじめに

わが国でフランチャイズ (franchising) が開始されたのは1963 (昭和38) 年であった。米国においてフランチャイズ・ブームが起これ、フランチャイズが産業として離陸したのが1950年代末であり、この米国におけるブームはわずか数年でわが国に到達した¹。しかも1936年には小売業 (洋菓子の不二家)、サービス業 (ダスキン、当時はサニクリーン)、そしてファーストフード (A&W) というフランチャイズ産業の主要3分野においてフランチャイズが同年に導入された。

洋菓子の不二家のフランチャイズ1号店 (京都伏見店) が開店したのが10月5日、ルートビアとハンバーガーの A&W が10月28日 (屋宜原店)、そしてサニクリーンが最初の加盟店契約を結んだのが7月4日であった。まさに1963年はフランチャイズ元年であった。

A&W は米国 A&W の海外展開の一貫として復帰前の沖縄に登場し、わが国最初のファーストフード店となった。そして不二家とダスキンはいち早く米国のフランチャイズを成長のスラスト (thrust) とした。

本稿は、わが国におけるフランチャイズの発展過程に関する研究の中で、フランチャイズの萌芽に焦点を当てたものであり、どのようにフランチャイズがわが国に導入されたかを外資系ファーストフードの萌芽から考察したものである。そして導入期におけるフランチャイズは、フランチャイズの優位性を具備したシステムであったのかを、A&W 沖縄と A&W フランチャイズ・ジャパンとの比較から考察することを目的とする。

2. A&W の登場²

A&W のルートビア (roots beer) は、1919年6月20日に、ロイ・アレン (Roy Allen) によって、カリフォルニア州ロディ市 (Lodi, California) で初めて発売された。ルートビアの調合方法は、薬局の店員であったアレンがアリゾナの薬剤師から購入し、独自に改良したものであった³。

ロディ市は、サクラメント (Sacramento) からインターステート99を50km 南下した地点、ストックトン (Stockton) の北10km に位置するカリフォルニアの小さな市である⁴。アレンは第一次大戦の凱旋パレードに訪れた観衆に対して、ロードサイドのスタンドにおいて1杯5¢でルートビアの販売を行った⁵。

このスタンドでのルートビアの評判は良く、アレンはすぐにストックトン (Stockton, California) にルートビアスタンド (2号店) を開設した⁶。その後、わずか3年間で、ロードサイドのドライブイン・レストランをサクラメント (Sacramento) 近郊において5店開設した。アレンは、サクラメントの店舗において2つの販売上の革新を行った。これはドライブイン形式 (drive-in) の店舗を開設したことであり、ピアジョッキに入れたルートビアとクリームをトレイに載せて渡すというトレイサービス (トレイ・ボーイズ (tray-boys)) を採用したことである。

1922年にアレンは、ロディ店からの従業員であったフランク・ライト (Frank Wright) をパートナーに迎え、ヒューストン (Houston) に2店舗を相次いで開設した。この時点から、ルートビアの商品名を二人の頭文字をとって A&W とした。

アレンは1924年に、ライトの所有権を買い取った上で、商標登録をすませ、フランチャイズ販売を開始した。その後10年間 (1933年まで) でアレンは西部と中西部において、直営店舗・フランチャイズ店舗を混合したデュアル・システム (dual system) で170店以上からなる店舗網を作った。この当時の A&W のフランチャイズはプロダクト・フランチャイズ (product franchising) とシステム・フランチャイズ (system franchising) の境界に位置していた⁷。実際に A&W のフランチャイズは、店舗で扱われる商品のすべてを対象にしたものではなく、ルートビアの原液 (A&W Root Beer concentrate) の販売を中心としたものであった。それゆえ A&W の収益は、原液の販売とわずかばかりのライセンス料によってもたらされており、A&W の関心は、ルートビアの販売とそれを支える品質の維持に限定されていた。初期のシステム・フランチャイザーであるハワード・ジョンソン (Howard Johnson) と同様に、A&W も生産設備に大きな投資を行う製造業者ではなかったが、「製品としての小売店舗の持つ潜在価値を十分に認識しておらず、小売店舗が製品となるシステム・フランチャイズの一手手前にいた (Dicke (1992) 邦訳 p. 21)」。

第二次大戦中は、重要な材料である砂糖が配給制になっていたこと、そして戦争によって労働者不足が続いていたことから新規出店こそできなかったが、戦時下にもかかわらず A&W の既存店の

販売は順調であった。しかも A&W の店舗数は米軍の展開とともに、基地内に新店を出店して店舗数は3倍となり、これが戦後の A&W の発展の基礎となった。

戦後に店舗を順調に増加させ、アレンがジーン・ハーツ (Gene Hurts) に会社を売却して引退した1950年には450店舗となっていた。

ハーツの A&W のドライブインはモータリゼーションとともに拡大し、1960年までに店舗数2,000店を達成し、全米にチェーン網を持ったドライブイン・レストラン・チェーンとなった。また米国以外での店舗は、1956年にカナダのマニトバ州ウィニーペグ (Winnipeg, Manitoba, Canada) に店舗を開設し、カナダ事業部が統轄した⁸。

A&W 社は、1963年に、1921年から原液の製造していた J. Hungerford Smith Company に再度売却された⁹。そして国際事業部はこの1963年に A&W にとって初めての海外拠点としてグアムに店舗を開設し、続いて同年中にマレーシアとフィリピンにも店舗を開設した¹⁰。

3. A&W 沖縄

沖縄で A&W を開設したのはアダムス (Dick Adams) とバーンズ (J. Barns) の二人の米国人であった。63年に国際事業部によるアジアでの展開を受け、A&W はフィリピンから沖縄へ北上してきた。アダムスとバーンズは、店舗運営権を取得し、A&W のビジネスのために来沖した¹¹。アダムスらが1号店を開設した北中城村屋宜原は、米軍の嘉手納基地に近く、米国人相手のビジネスの立地として最適な場所であった。当時の嘉手納基地内にはファーストフードはなく、しかも1960年代はじめには、沖縄におけるアメリカ人社会は、既にマイカー時代となっていた。それゆえ屋宜原店は、米国で圧倒的な支持を集めていた業態 (type of operation) であるドライブイン・レストランとしてスタートした。

この屋宜原店の建築を請け負ったのが、平良幸雄 (現沖縄 A&W 会長) であった。平良幸雄は、1958年にパーコン建設 (株) (社長ジョージ・フェロー) の工事部長であったが、同社から在ラオス米軍基地関係の建設会社に派遣され、米軍とのビジネスを学んだ。「建設工事に携わっていた人で、沖縄から派遣されたのは私一人だった。その時に、言葉の問題等いろいろな苦労の中で、やり遂げたことが次の飛躍に繋がった (沖縄総合事務局通商産業部 (2000))」。

平良は帰国後、1962年に (有) パークサイド住宅を設立した。平良は身につけた英語やビジネスノウハウを武器に、基地内の米国人住宅建設を請け負っていた。この基地内の仕事は、一時は1,000人を使うほど大きな仕事であった。結果的に平良は、主席 (現在で言うと沖縄県知事) なみの給与をもらい、その後の展開のための資金、人脈そして信頼を獲得した。そのような状況から G. フェローの紹介で、アダムスらの1号店の店舗の建設を請け負うことになった¹²。

1号店づくりの実績が買われ、1968年、2号店の開店を機会に、平良はアダムスらと合弁会社、A&W 牧港合資会社を設立して共同経営者となり、翌69年8月25日に浦添市牧港に2号店を開店した。

A&W 事業は順調であったが、米国人のパートナーが帰国するに当たり、1970年に平良幸雄が、屋宜原、牧港の経営権を受け継ぐことになった¹³。1969年11月21日の佐藤・ニクソン首脳会談において沖縄復帰に関する具体的な話し合いの開始が合意され、沖縄県民の意識・感情も復帰にむけて高揚し、1971年6月17日の祖国復帰調印式、72年5月15日の復帰へ向かって大きく動き出していた。復帰後には通貨がドルから円に切り替わるなど、米国人にとってのビジネスの前提が大きく変化することは確実であった¹⁴。さらに、A&W の所有者が United Brands に変わることで、ザーとの関係変化も重なった。これらのことからアダムスらは平良に営業権を売却し、帰国することになったようだ。平良はアダムスらの事業を引き継いだが、この時点の契約は店舗運営契約であり米国のフランチャイズ本部との直接契約ではなかった。

United Brands は、1970年に A&W を買収すると、A&W International に社名を変更した上で、ルートビアの原液の販売を主とするプロダクト・フランチャイズからビジネスフォーマット・フランチャイズ（business format franchising）へシステムを大きく転換させ、フランチャイズ契約もルートビア原液の購買から、ロイヤルティ方式に変更した。フランチャイズにおけるザーとジーの関係についても National A&W Franchisee Association において National Advisory Council が設立されるなど前向きに変化していった。このことから新方式の契約への更新は順調に進み、1972年の段階で約80%のジーが新契約に切り替えていた。

このフランチャイズ関係の変化の中、73年12月25日に A&W 沖縄株式会社が設立され、ここで正式に A&W 米国本社とエリア・フランチャイズ契約が結ばれた。当時、東南アジアは A&W の国際戦略の重要な拠点であり、A&W の社長が契約の調印のために自ら沖縄を訪れた¹⁵。ここに日本で最初のファーストフードである A&W 沖縄のフランチャイズは、開店から10年で独自の開発力を備えることになった¹⁶。

4. 沖縄における A&W の店舗運営

A&W のフランチャイズは、あくまでルートビアの原液の販売に重点が置かれており、契約によって販売しなくてはならない商品ラインは限定されていた。このことは、各フランチャイジーが商品開発力を持っていることを前提としたが、このことによって A&W 沖縄は、沖縄という土地に合わせた商品開発をすることが可能であった。米国の A&W 本部がフランチャイズ・チェーンとして核メニュー（core menu）を導入したのは、これから15年後の A&W Restaurants Inc. が設立され

た1978年であった。

1号店（屋宜原店）の当時の注文伝票で品揃えを確認すると、ハンバーガー類はビックボーイ、ハンバーガー、野菜ハンバーガーなど6種類、ホットドッグ類5種類、サンドイッチ、フレンチフライ、さらにチキンやコールスローなど17種類19アイテムがあった¹⁷。この中で、A&Wの本部によって販売が義務づけられたものは、ハンバーガー、チーズバーガー、ホットドッグの3種類に過ぎなかった¹⁸。

またドリンクメニューは、ルートビア、オレンジジュース、グレープジュース、スラッシュ、コーヒー、ルートビア・フロートなど10種類14アイテム、そして持ち帰りのドリンクとして1ガロン、半ガロンのルートビアなど4種類、8アイテムがあった。しかしA&Wの本部からのプロパー商品はルートビアだけであり、ここでもマーチャンダイジングに関する契約は緩やかであった。販売される商品の許可は本部から受ける必要があったが、開店当初から、ツナサンド、コールスロー・サラダなどの沖縄オリジナル商品があったこと、メニュー全体の中で核メニュー商品の比率の低さからすれば、マーチャンダイジングへのコントロールの緩やかさが分かる。

A&Wのフランチャイズが、地域にこだわることなく急速に拡大することができたのは、ルートビアの原液販売への集中、コアメニューの限定が大きな要因であった。それゆえA&Wのフランチャイジーには、資金力、運営ノウハウから食材の調達力までが求められていた。

5. A&W ジャパン社

A&Wは、A&W 沖縄（株）が発足する半年前の1972年6月1日、蝶理と明治製菓の共同出資によって設立された「A&W フランチャイズ」によってわが国に本格的に進出した¹⁹。

外資系ファーストフードは、ケンタッキー・フライドチキン、ウィンビー、マクドナルド、ディリー・クィーンなどが既に進出しており、これにダンキン・ドーナッツ、ミスタードーナッツを含めれば、大手で7社目の進出であった²⁰。

これ以降、A&W フランチャイズ社は、直営店を中心に積極的な展開を図り73年8月31日にFC第一号店（明石店）²¹をオープンするまでに神戸、大阪、本郷、茗荷谷の直営店を含めて5店舗体制となった。日本進出の第1号店（直営）は神戸の百貨店内に開設し、三越銀座店に第1号店を開いたマクドナルドを意識したスタートとなった（東京経済（1986）p.83）。73年には郊外型立地の実験店として松原店（直営5号店、東武伊勢佐木線松原団地駅前）²²を開店し、さらに東京渋谷店（直営6号店）、さらに大阪商船の子会社であるマルカとのフランチャイジー契約によって九州地区（博多店、小倉店）へ進出、関西地区では奈良学園店と順調に店舗数を増加させていった。しかし店舗展開が軌道に乗る前にオイルショック、狂乱物価、不況の影響から蝶理自身の経営が悪化し

たこと²³、そして各店舗とも業績が伸びなかったため、月商200万円程度で採算が取れる小型店舗開発、本部の内部体制の見直しなどを行った（日経産業新聞1975年5月10日）。しかしこれらの対策は効果を上げることなく、結果的に1976年3月末、A&W フランチャイズは、チェーン展開が予定規模に達しなかったことから日本での展開独占権を解消され、撤退した。

しかし A&W インターナショナルは A&W フランチャイズ社との契約切れ直後の4月3日に、今度はシンエーフーズ²⁴と業務提携し、日本での独占展開権を与えた。シンエーフーズは、当面は、蝶理からの引き継ぎ店を含む直営3店、FC2店の体制で進めることになった。1978年11月、シンエーフーズは、店舗イメージを一新した上で、駅前などの一等地に、直営は100～130㎡、FC店は50～100㎡とマクドナルドやロッテリアに比べて半分程度の効率的な店舗を、直営店30%、FC店70%の構成で展開することを発表した。この計画はきわめて意欲的であり、1980年3月末までに20店、81年夏までに50店の展開を図るというものであった。しかしながら実際にFCの募集を再開したのは、計画発表から半年後、契約から3年以上もたった1979年6月であった。結果的に業績の好転も店舗展開も進まず、1981年にはシンエーフーズはハンバーガー部門を分離し、関西伊藤ハムとA&W ジャパン社を設立した。先の新業態が尼崎に誕生したのは1981年8月であった。このA&W ジャパン社も1986年には姿を消した。

1998年には建材の輸入会社であるテラシス・インターナショナル社²⁵がA&Wとライセンス契約を結び、沖縄県を除く地域において独占展開権を獲得した。テラシスは1998年2月29日に城山ヒルズ店を開店し、5月には大森ベルポート店を開店した。98年の計画では都内に5店舗を開店する他、FC店を年30店ペースで開店し、2003年には150店舗体制、売上高150億円を目指すことになっていた。札幌、仙台、大阪のオフィス街でサラリーマンやOLをターゲットに、30㎡程度の店舗を展開する計画であった。ハンバーガー業界では価格競争が激化していたが低価格戦略をとらずに、ボリューム感や健康志向を前面に出した。メニューは米国と共通とし、健康志向に応じて脂肪分の少ないフィレ肉を使った「グリルドチキンサンド」（390円）やミートソースをのせた「ホットドック」（250円）をメニューに加え、ハンバーガーの肉の量を1.5倍の75グラムとし、価格も100円から200円高めに設定して差別化した（日経流通新聞1998年3月3日）。しかし契約時のこの計画も、数店舗を開設しただけで、以前の3社と同様、結果的に短期間で姿を消した。

6. A&W 沖縄のフランチャイズ

A&W 沖縄は、正式にエリア・フランチャイザーになった1973年から直営店の出店を加速し、さらにフランチャイジーの募集を開始した。73年に一挙に3店舗（FC2店舗）を開店し、74年こそFC1店舗に留まったが、75年には4店舗（FC2店舗）、76年3店舗（FC2店舗）、77年2店舗とこ

の5年間で直営6店舗、FC7店舗の合計13店舗を集中的に出店した。展開地域が沖縄県に限定されていたことを考えれば、この出店数は大きな数字である。フランチャイジーの内訳は、個人が3店、法人が4店であった。

しかし1976年2月にマクドナルドがFC第1号店として牧港店を開店させ、さらに10月にはモスバーガーが進出したために、沖縄の競争環境は大きく変化した²⁶。

A&W 沖縄は、店舗展開を積極的に行うと共に、主要な食材の安定供給を図った。設立当時は、主要製品であるハンバーガーのパテは、オーストラリア人経営の食肉輸入会社であるイバノから調達し、パンズ（buns）は当初、宜野湾のジローベカリーから仕入れていた。パンズについては、その後ホンコンベカリーに調達先を変更し、さらに1977年にホンコンベカリーを買収した²⁷。イバノについては、イバノが株式会社イバノ商会と日本の会社組織になった1974年に出資して関係会社とした²⁸。これらによって A&W 沖縄は主要食材の自社生産（調達）が可能になった²⁹。

78、79年の2年間は新規出店はしなかったが、80年から出店を再開し、80年に2店、82年から85年までは各1店舗ずつ開店していった。

順調に拡大路線を進んできた A&W 沖縄も1983年に新栄店（75年開店、FC 個人）、84年に長田店（74年開店、FC 個人）が営業不振によって閉店に追い込まれた頃から調整期に入った。これらの2店はフランチャイジーが自主判断で閉店したのではなく、衛生管理を含む運営上の問題から本部が閉店勧告を行った閉店であったが、フランチャイジーの管理に関する課題が表面化したともいえる。また84年には胡屋店（73年開店）が、立地していた商店街の衰退から閉店に追い込まれ、さらに85年、86年には法人のフランチャイジーが契約解除に伴い、85年エッカ店（75年開店）、86年には与那原店（73年開店）、豊見城店（80年開店）が店舗網から離脱した³⁰。86年は新規に4店開業する一方でこれらの閉店・離脱が起こり、チェーン運営におけるフランチャイズと店舗網におけるフランチャイジー店舗の役割そのものが問われる状況となった。

また A&W ジャパン社が姿を消した1986年には沖縄から展開地域を広げ、チェーンを拡大するために、九州地域のフランチャイザーオプション契約を成立させ、初めて沖縄県外にFC店（南鹿児島店）を開店させた。鹿児島市内では新しく設立した A&W 九州（本社鹿児島市、代表木下実氏）が担当した。A&W 沖縄としては、全国チェーンの沖縄進出が本格化したことへの対抗策として1981年に九州地区での展開権を獲得して機会を伺っており、これが沖縄県以外では初めての進出となった³¹。九州地区では共同経営会社を設立する方式で、5つの都市に1店舗ずつの出店計画を持っていた。南鹿児島店は、鹿児島市の南栄地区の産業道路沿いに立地したドライブイン方式の郊外店であり、沖縄方式を忠実に再現した店舗であった。しかし敷地面積は6,600㎡、駐車台数26台、さらに店内飲食（イートイン）は100席という大型店舗で、投資額は約6億円という大きな店舗で

あった³²。しかし鹿児島では依然、ファーストフードへの馴染みが薄かったこと、そして何よりもフランチャイジーの社内の経営上の対立からわずか10ヶ月で閉店に追い込まれた。

マクドナルドは、1986年のサマーセールから沖縄で1ドルキャンペーンを開始した。通常価格370円の「ビックマック」を「1ドルマック」とするキャンペーンであった。さらに86年10月からは220円引きで「ビックマック・バリューセット」を発売し、大幅な値引き競争を開始した。これに対抗してロッテリアが9月からお肉30%増量キャンペーンを開始し、A&W もマクドナルドの価格攻勢に対抗せざるを得なくなった³³。効率化競争はさらに激化し、1985年11月に沖縄に進出したファーストキッチン（サントリー系列）は87年3月に撤退し、モスフードサービスはフランチャイズの2店舗を直営に切り替えた。

A&W も南鹿児島店を含めて87年から89年の3年間で FC 法人が5店、直営1店の合計6店が閉店に追い込まれた。但しこのうち2店は、道路の拡幅、ビルの新築による閉店であり、FC システムとは直接関係の無い閉店であったが、FC 店はこの時点までの15店のうち、11店が閉店、もしくは離脱というきわめて厳しい状況となった。

A&W 沖縄の当時の FC システムの特徴は、A&W のドライブイン・レストランという大型の店舗形態と、標準化されないシステムにあった。A&W レストランの特徴は、何よりも「アメリカの味と雰囲気」であり、ウェイトレスが車まで商品を運んでくれるカーホップサービスである³⁴。屋宜原店、牧港店などを代表として、A&W はまさに米国のドライブイン・レストランそのものであり、アメリカンスタイルを忠実に再現した店舗である。店舗の両側には車から注文できるインターホン（発注装置）があり、映画のセットから出てきたような、まさに1960年代のアメリカングラフィティそのものであった。さらに店舗の横には、盆踊り会場として保育園などに提供しているほど大きな（千坪）芝生があり、店舗はまさにアメリカンスタイル（American way of life）のステージであった。

さらに平良は1970年に営業権を握ると、すぐに「A&W」を文字って「あなたとわたしのドライブイン」というキャッチ・コピーを作り、沖縄のラジオ局で CM ソングと共に繰り返し流した。このキャッチ・コピーは、アメリカン・スタイルにジャパニーズ・スタイルを重ね合わせ、A&W を身近なものにした。

60年代初期の米国における主役はベビーブーマー達であり、彼らの最大の関心は車にあり、車で乗り付けられるドライブインは、生活のもっとも特別な場所の1つであった。「A&W のドライブインは週末の主役であり、駐車ブース（注文用のマイクが付いたブース）に車をいれることは、この上ないラッキーな出来事であった。5¢のルートビールを注文し、最低1時間は滞在して友人と過ごすという生活であった（Hawthorne High School の思い出をつづった John Baker 氏の Early

60s Hawthorne California Homepage、() 内は小寫が補足)³⁵。

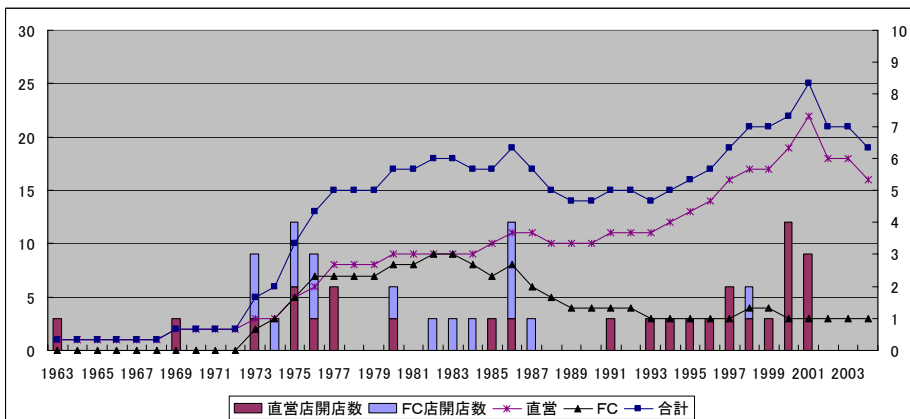
沖縄においても A&W は、地元の人気バンドの歌詞に登場するなど、同様の地位を獲得していった³⁶。それゆえに牧港店に魅せられたフランチャイジーもこのドライブインの大型店舗にこだわった。

また第二の特徴であるゆったりとしたダイニングルームは、もちろんこの大型店舗を前提としたものである。競合店が40坪×2.0=80席であるのに対して、A&W は40坪×1.3=52席で、ゆったりとしたダイニングの設計になっている。そして競合のハンバーガーやファーストフードがシステム化を志向したのに対して A&W は逆にメニューの豊富さと手作り感覚を特徴とした。このためにバックヤードであるキッチンホテルの厨房を思わせるほど広がった。このことから必然的に店舗の坪効率は低く、投資額は大きくなった。

しかもこれだけ大きな店舗であるにもかかわらず、地域密着型を志向する店舗の商圈は、2 km 以内に設定され、ハート・コミュニケーションが強調された。しかしながら、これらの店舗展開（投資）は、地位を確立し、競合店が存在しない間に投資を回収した店舗を複数もっていたからこそ、市場に厚みがあり³⁷、しかも圧倒的な支持を受けている地域（沖縄）だから可能であったものであり、一から投資しての店舗開設、顧客密度、ファーストフードそのものに馴染みがない地域がほとんどであったことを考えると、FC による展開には課題が残った。

また法人 FC が離脱後も同じ店舗を使って競合店として存在することは、現在の FC 契約においては考えられないが、実際には3店舗が離脱し、うち2店舗が看板を付け替えて営業するということを許したことは、A&W のフランチャイズがルートピアなどの製品を中心としたフランチャイズであり、店舗がフランチャイズの重要な製品であるという認識が薄かったことを示したものであった³⁸。

【図表 1】A&W 沖縄の店舗展開推移



注：左軸：店舗数、右軸：開店数

資料：A&W 沖縄におけるヒアリング

1990年代にはいと A&W 沖縄は、意欲的な展開を再開した。調整期が FC の閉店・離脱に悩まされた期間とすれば、90年代は直営を基軸に着実に店舗網を拡げた期間である。90年代は直営店の開設が9店、FC店(法人)1店、閉店は、直営、FC店が各1店に留まった。さらに2000年以降、スクラップ・アンド・ビルド(S&B)によって店舗網の強化と経営体質の強化を行い、S&Bでは直営店を7店開設し、直営9店、FC1店を閉鎖し、店舗網は19店舗となった。このうちドライブイン方式は5カ所であり、FC(法人)運営は3カ所となった。2000年以降の5年間で、ショッピングモールの閉鎖、商店街の衰退など環境変化に対応し、店舗網を再構築することに成功した³⁹。この再構築の過程の中でノスタルジックなアメリカであり、沖縄だけの A&W は、フランチャイズのノウハウを着実に手に入れた⁴⁰。

7. まとめ

米国で生まれた A&W というフランチャイズは、わが国においては、沖縄における成功と A&W とのライセンス社の4度の失敗という全く異なった結果となった。この結果は、フランチャイザーがフランチャイジーに対して提供するブランドの有効性と経営ノウハウは、展開する市場特性によって容易に変化することを示している。特にブランド価値は消費者によって育まれ、消費者の中に蓄積するものであり、仮に排他性がなくとも、その価値を共有していない地域の消費者には何らの価値を持たない⁴¹。

沖縄における A&W ブランドは、沖縄の人々の中で育てられたブランドであり、それは、繁栄、豊かさ、自由の象徴であった。日本人が出入りするには不便な場所に、繁栄と豊かさの象徴であった「大きなアメ車」を運転して颯爽と訪れる場所、ドライブイン方式の店舗でのカーポップサービス、郊外の暗闇の中で24時間赤々と照らされ、浮かび上がった店舗。それらはすべてまさしくあこがれの存在であり、手の届かない場所であった。そして A&W が身近になり、親しみを込めて「エnder」と呼ばれるようになって、消費者が自らの中に価値を見いだす、大切な存在であり続けた⁴²。

一方、沖縄以外の A&W は、アメリカで最多の店舗数を誇る「ルートビアとハンバーガーの A&W」というブランドであっても、そこには消費者と共有するストーリーもなく、何か変わった、ちょっと癖のある飲み物を売っている店舗以外の何ものでもなかった。すなわち、顧客と提供者である A&W の間にはブランドに対する理解に大きな乖離があり、その乖離を埋めるには、ブランド価値を生み出す努力が一から必要とされた。しかも A&W のブランド価値を生み出してきた「ノスタルジックなアメリカ」は、マクドナルドを中心とする効率的なオペレーションへの対抗のためにマクドナルド化した店舗とは相容れないものであり、競争優位を生み出す価値の模索の中で、解決

策が見いだされることはなかった。

さらに A&W フランチャイズ社が登場した1972年から73年はファーストフード業界に一斉に多くの企業が参入し、この中で A&W のブランドが埋没したこともブランド構築が容易に進まなかった大きな要因であった。これは競争条件としても同様であり、沖縄では競争相手の出現までに13年間という長い期間があったのに対し、A&W フランチャイズ社は、参入当初から激しい競争の中で店舗展開をしなくてはならなかった。

経営ノウハウについては、A&W のフランチャイズが大きな自由度を許容した結果、ルートピアと一部の商品以外の商品開発、食材の調達、店舗運営、店舗開発はすべてエリア・フランチャイザーに任された⁴³。A&W 沖縄は、1号店、2号店の建設を請け負ったことから店舗建築と設計のノウハウを学び、2号店の共同運営の期間を通して店舗運営を学ぶことから始め、その資産を受け継いだ⁴⁴。受け継いだ資産の中には、食材の調達先、商品開発のノウハウも含まれた。それゆえ緩やかなフランチャイズは、沖縄のオリジナルな商品を拡充させる自由度を与えたことはあっても、混乱の要因にはならなかった。この過程で A&W 沖縄は経営に関する知識を蓄積した。

一方、A&W フランチャイズ社の場合は直営店4店舗でノウハウを蓄積した後に、FC 展開へ進んだこと、シンエーフーズの場合は、小僧寿しチェーン本部でフランチャイズのノウハウを身に付けていたことを考慮すれば、同様に実践・経験から経営に関する知識は蓄積されていたはずであった。しかし広がりつつあったファーストフード間、ブランド間競争の中で競争優位の源泉を見いだすことができず埋没してしまった。

店舗展開では A&W フランチャイズ社等は、契約条件となった展開店舗数の圧力から、東京、関西、九州と地域を急速に拡大せざるを得なかったことが、フランチャイズ・システムを弱める原因となった。結果的に米国 A&W 同様に食材などの供給において斡旋に留まらざるを得ず、フランチャイズ・システムが持つチェーン・オペレーションによる経済的優位性、すなわち「大量仕入からもたらされる優位性」とチェーン化によって可能になる「マス・マーケティング力」、「分業の利益」を追求することができなかった（小嶋（2003）pp. 38-39）。

この A&W のフランチャイズの導入から明らかになったことは、米国等の海外で開発されてきた成功実証済みの製品やノウハウによって構成されるフランチャイズ・パッケージは、あくまで経営システム、ノウハウの基本と実施権に限定されるシステムであり、それらをフランチャイズとして商品化し、フランチャイザーの現場で生かすには、競争優位の源泉となりうる消費者内の情報蓄積を戦略的に行っていく必要があることである⁴⁵。このことは事業リスクを回避する経営システムとしてのフランチャイズは、成功を保証する完成したシステムではなく、エリア・フランチャイザー、フランチャイザーを問わず、独自の継続的洗練化プロセスを条件とするシステムで

あることを示している。

謝辞 本稿の作成に当たって沖縄 A&W の平良幸雄会長（創業者）、平良健一社長、佐藤充好調査室長には貴重な資料とともに、長時間に亘って貴重な時間を割愛頂いた。ここに謹んで御礼申し上げます。

また本研究は科学研究費補助金の交付を受けて行われたものである。

【参考文献】

- Dicke,T.S(1992) *Franchising In America :The Development of A Business Method*, 1840-1980, University of North Carolina Press (河野昭三・小島正稔訳『フランチャイジング』まほろば書房、2002年)。
- Emmons, R.J.(1970), *The American Franchise Revolution A New Management Thrust*, Burton House (岸田典介訳『フランチャイズ革命』ビジネス社、1981年)
- IFA (2000), *The Profile of Franchising: A statistical Abstract of UFOC(Uniform Franchise Offering Circulars)Data*, IFA Educational Foundation, Inc.
- Justis,T ,Judd,R.D. (2002), *Franchising-Second Edition*, South Western College Publishing.
- Kursh, H.(1968) *The Franchise Boom: New revised edition*, Prentice-Hall (川崎進一監修『フランチャイズ・ビジネス』商業界、1970年)。
- Longenecker, Moore and Petty(1997), *Small Business Management* 10th Edition, South-Western College Publishing
- Mancuso J.R. ,Boroian,D.D.(1993), *How to Buy and Manage a Franchise*, Simon & Schuster, Inc (木原健一郎監修、鈴木武生訳『実践フランチャイズ・ビジネス』ダイヤモンド社、1998年)。
- 伊丹敏之・軽部大(編著)(2004)『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社。
- 沖縄総合事務局通商産業部(2000)『21世紀への挑戦 元気企業調査』。
- 川越憲治(2001)『フランチャイズシステムの法理論』商事法務研究会。
- 河野昭三・村山貴俊(1997)『神話のマネジメント』まほろば書房。
- 小島正稔(2003)「フランチャイジングの定義と優位性の源泉」、東洋大学経営研究所『経営研究所論集』第26号、pp.27-45、2003年2月。
- ダスキン(1994)『祈りの経営 ダスキン30年 第1巻』
- 土井輝生(1982)『フランチャイズ・システムーその基本構造と法規制』商事法務研究会。
- 東京経済(1986)『フランチャイズ21年史』東京経済出版。
- 中内力(2004)『選択』神戸新聞総合出版センター。
- 奈良輝久(2004)「契約終了後の競業禁止義務及び秘密保持義務」、奈良・清水・西口・木村編『フランチャイズ契約の法律相談』青林書房、pp.235-241。

- 1 米国においてフランチャイジングが成長したのは、1945年から60年の15年間であったが、これをブームに変えたのは、ビジネス系の雑誌や新聞によるパブリシティであった(Dicke(1992)邦訳 pp.221-222)。またわが国でも同様のパブリシティが1960年代前半(64年9月4日の読売新聞)から始まった。ダスキン

- (1994) は、自社の発展にパブリシティが重要な役割を果たしたとしており、代表的なものとして68年2月5日のサンケイ新聞、2月9日の NHK ニュース、2月28日の日経新聞、そして『商業界』の6月号、『週刊サンケイ』、1974年の日経新聞等を挙げている（ダスキン（1994）pp.225-227, 254）。
- 2 この節は A&W 沖縄におけるヒアリング調査の他、ドクターベッパ・セブンナップ社 (<http://www.dpsu.com>)、A&W 社 (<http://www.aw-drivein.com>)、(<http://www.awrestaurants.com>)、A&W のフランチャイジーである Peter & Anette Knight 社 (<http://www.awrootbeer.com>) のホームページを参考にした。
 - 3 A&W 社は、調合を購入したと明記しているが、A&W 沖縄（株）はルートビアの始まりについて「1919年、アメリカ、カルフォルニア州。薬局の店員だったロイ・アレンは、病気の友人へのお見舞いに、何を持っていけば喜ばれるだろうかと思案していました。「体にも良くて、気分もさっぱりとする飲み物がいいだろう。」さっそく彼はオリジナルヘルシードリンク作りに取りかかりました。いくつもの薬草の樹皮や根のエッセンス調合を繰り返し、ハーブをたっぷり含んだ口あたりの良いドリンクを完成させました。「よし、これだ！」友人のもとへ届けると、これが大変好評。噂を聞きつけたロイの友人達にせがまれて、甘みを加えたもっと飲みやすいドリンクへと改良していったのです。やがて薬というより美味しい飲み物として人々の評判となり、街角ジューススタンドで売られるほどの人気となりました (<http://www.awok.co.jp/index2.htm>)」とストーリー調にアレンジしている。このように調合には諸説あるが、アレンはオリジナルな調合についてはアリゾナの薬剤師から購入し、その後、販売までの間に、自身で改良したと考えられる。
 - 4 Lodi 市は、アレンがルートビアを販売する13年前の1906年に市制となった新しい市で、2001年1月1日現在で人口58,950人の小都市である（Lity of Lodi Community Profile (http://WWW.Lodi.gov/html/city_of_lodi_agency_profile.htm))。
 - 5 「ルートビアはアメリカの大自然の中で育まれた薬草類根（ルート）のエッセンスを調合したものという意味と、時の大統領ウィルソン（第28代）により、1919年（A&W 創立の年）に公布された禁酒法で街のビアホールで酒類の販売が禁止された為に、それに替わるアルコールを含まないビールとして売り出された歴史的な背景に由来するものです。今日では A&W のルートビアの原料となる約16種類の薬草類は都会をはるかに離れた山間の農場で清らかな水と豊かな太陽の下に、大事に育てられ収穫されて町の近代設備の工場へ送られて、ルートビアへと変わります。ルートビアはいわばアメリカの大自然のエッセンスなのです（A&W、1972年会社案内）」。なおルートビアの原料は、①タチオアイ、②カンゾウ（甘草）、③野生の桜の木の皮のエキス、④カラメル、⑤サルサの根のエキス、⑥バニリン（バニラ豆から抽出した香料）、⑦ルートビアの精油、⑧カランボラ⑨サツサfras油⑩ブドウ糖⑪蔗糖（ショトウ）⑫胡菜糖⑬甘いカバの木のエキス⑭炭酸水（A&W、1972年会社案内補足資料）。
 - 6 A&W レストランは、自社の略史の中で、2号店はサクラメント近郊の店舗としているが、Dr Pepper and Seven Up 社（DPSU 社）は2号店は Stockton であるとしており、両者で食い違いがある。
 - 7 プロダクト・フランチャイズとは、product-and-trade-name franchising とも呼ばれる。基本的には製品の販売及びフランチャイジーから得た利益で自社販売網の拡大を行うことを目的とし、自社製品の販売、流通の手段の1つである。システム・フランチャイズは、ビジネスフォーマット・フランチャイズと同様にフランチャイズ・パッケージ（franchise package）のほぼすべてをフランチャイズの中に入れて、フランチャイザーは、それらのサービスから主な収益を挙げているのではなく、あくまで製品等の販売から収益を得ているシステムである。詳細は小嶋（2003）を参照のこと。
 - 8 カナダ事業部は、その後100%子会社になった後、1972年に国際コングロマリットである Lever Brothers,

LTD に売却された。

- 9 その後1966年に A&W と Hungerford Smith Company は United Fruit Company of Boston に購入された。さらに United Fruit が The AMK Corporation に買収され、United Brands Company となった。1971年、A&W はレストラン部門が A&W International Inc.となり、スーパーなど外販のために United Brands の100%子会社として A&W Distributing Co.を設立した。1993年10月にレストランを除く A&W ブランドは Cadbury Beverages の一部門となった。現在でも Cadbury Schwepperts plc の最大の子会社であるドクターペッパー・セブンアップ会社 (Dr Pepper/Seven up, Inc) が所有している。

1982年に SC の開発会社のトープマン (A.Alfred Taubman) が A&W レストランを買い取り、新店舗形態を導入した。また1986年に複数店舗所有のフランチャイジーであり、National A&W Franchisee Association の常務理事であった E.Dale Mulder が社長に抜擢され、1991年にはカナダで実績をあげていた George E. Michel が社長兼 COO となった。さらに1994年12月に Sagittarius Acquisitions, Incorporated に買収されたのち、2000年に A&W と Long John Silver's は Yorkshire Global Restaurants, Inc.の傘下に入った。さらに2002年に Yorkshire Global Restaurants, Inc.は Tricon Global Restaurants, Inc に買収された。その後、トライコン社は、業態の追加による相乗効果を出すために Yum! Brands, Inc. (ヤム! ブランズ) に社名変更した。
- 10 A&W 社によると1963年に A&W は初めての海外拠点としてグアムに店舗を開設し、同年、フィリピンにも店舗を開設したとしているが、現地のエリア・フランチャイジーである KUB Malaysia によると63年にマレーシアにて開店、シンガポールが68年としている (Star Publication(Malaysia) Bhd)。A&W が東南アジアで全盛期だったのは60～70年代であり、その後、緩やかに後退が続いている。KUB は、2001年6月に東南アジアでのフランチャイズ権を獲得し、およそ1年後の2002年5月には80店舗から136店舗への店舗網の拡大を打ち出した。地域別にはマレーシア36店舗から過去最大の46店舗への回復、シンガポール8店舗から40店舗、タイ25店舗から36店舗、フィリピン11店舗から15店舗への拡大である。フランチャイズ権のエリアに入っているホンコンとブルネイでは店舗が無かった。A&W の海外拠点は2001年では185店舗であり、この地域の80店舗はその43%を占める重要拠点地域であった。しかし結局2003年6月には、フィリピンから撤退し、シンガポール、ホンコンのフランチャイズ権も返還した。マレーシアとタイへの投資の集中が理由であったが、マレーシアでも店舗数は21まで減少していた。一方タイでは29店舗まで増加し唯一順調な地域となっていた。店舗数は2003年6月時点で26店である。
- 11 アダムスとバーンズは、ニュートン・アイバの A&W の店舗で働いていたが、A&W がアジアでのビジネスを開始したことを受け、沖縄のビジネスチャンスに着目した。若い二人は、カリフォルニアの A&W のサプライヤーで、アジアでの権利を持っていたシュワンクから店舗運営権を得て来沖した。
- 12 アダムスらは、シュワンクから店舗の図面 (青写真) を得ており、図面を G. フェローに持ち込んで、店舗の建設を依頼した。しかしフェローが沖縄を離れることになったため、英語の図面で建設を請け負うことができる平良を紹介した。
- 13 フランチャイズ権はシュワンクが持っており、ビジネス自体もシュワンクの名義で行われていた。その後、シュワンクが死去したため、実際の事業に投資していた兩人に運営権が移った。
- 14 アダムスらは為替に馴染みがなかったこともあり、ドルをもって故郷に帰ることを選択した。
- 15 A&W のフランチャイズ権はきわめて高額で、金融機関の借入れが必要となったが、パークサイド建設以来築いてきた信頼がこれを可能にした。
- 16 A&W は1985年3月11日から22日に東京、大阪、福岡、そして札幌で、米国商務省主催の FC 商談会に参加

しており、日本市場は米国 FC にとって魅力的な市場であった（日本経済新聞 1985年3月8日 地方経済面（北海道））。

- 17 当時の伝票の使用年月は不明であるが伝票に記載された A&W のロゴは、1961年～68年に使用されたものであった。
- 18 実際には標準化されたコアメニューがすべてのフランチャイジーに義務づけられたのは1978年であったがその間も A&W 本部は、メニュー開発を行い、フランチャイズ本部としての役割を果たしていた。
- 19 資本金1億円、出資比率は、蝶理70%、明治製菓30%で中央区日本橋の蝶理内に設立された。
- 20 日本ケンタッキー・フライド・チキン（株）は、1970年7月4日設立。三菱商事（株）と KFC コーポレーションとの折半出資、資本金7,200万円。KFC は会社設立前の1970年3月に日本万国博覧会で実験店を出店し、1日280万円の売上を記録していた。1号店は名古屋市名西店で同年11月。
東食ウィンビーは、1970年6月18日設立、東食51%、ウィンビー49%、資本金2,000万円（払込資本500万円）、一号店は1970年12月大阪心斎橋ウィンビー店。
日本マクドナルドは、1971年5月、資本金5,400万円、マクドナルド社50%、藤田商店、第一製パンがそれぞれ25%。1号店は71年7月の銀座三越店。
日本ダンキンドーナツは、1971年3月1日設立、資本金5,000万円、レストラン西武100%。
ミスタードーナツは、1970年10月設立。1971年4月1日、大阪府箕面店。インターナショナル・ディリー・クィーンは、1972年4月7日に、まずパイロットショップとして「銀座ファースト・フード・システム（株）」を設立したのちに、日本ディリー・クィーンを段階的に設立した。
- 21 明石店のフランチャイジーは（有）明石製パン（宮野雅弘社長）で、店舗面積は92.4㎡、席数12席、国的、山陽電鉄の明石駅前に立地（東京経済（1986）p.416）。
- 22 店舗規模148.5㎡、客席50席、なお渋谷店は66㎡の小規模店舗。
- 23 「昭和48年になって親会社の経営が悪化した理由もあって、出店プランに大きな狂いが生じ、結局は日本での FC 展開を断念、撤退してしまった」（東京経済（1986）pp.83-84）
- 24 シンエーフーズは、1957年にダイエーを創立した中内力（現中内力コンベンション振興財団理事長）が創設。1970年小僧寿し事業部を開設して小僧寿しチェーン・フランチャイズの全国展開を開始した。自伝ではマクドナルドの西日本のチェーン展開を断ったことなどが紹介されている（中内（2004）pp.117-124）。
- 25 テラシス・インターナショナル社は建材輸入会社、当時の社長は植村公一氏。
- 26 2004年12月の店舗数は、全国展開しているチェーンでは、マクドナルド44店舗、モスバーガー22店舗、ロッテリア5店舗、ドムドム3店舗となっている。
- 27 ホンコンペカリーは、グアムに本社のあったファーマーイーストカンパニー・インコーポレイティドの日本支社（代表セオドー・ジェイ）であった。
- 28 イバノの創業は、1963年9月。1995年6月株式会社イバノ商会から株式会社イバノへ社名変更した。本社所在地は沖縄県浦添市西洲2丁目9番地7。営業所・店舗は、港川営業所（浦添市）、直売店 牧港店（浦添市）、美里店（沖縄市）、プラザハウス店（沖縄市）。取扱品目は、牛肉、豚肉、チキン、ターキー、ラム、チーズ、海産物、冷凍野菜等で主要輸入国はアメリカ（KING MEAT INC,RICHMOND）、オーストラリア（G&J HINES）、デンマーク（DAK MEAT）等である。
- 29 米軍海兵隊の Camp Kinser（浦添市）には Army and Air Force Exchange Service （AAFES）の Bakery があり、1967年から、パン、ドーナツからクッキーまでフルラインの生産を行っている。またここでは通常の販

売の他、Burger King と A&W のパンズ (Buns) と Anthony's Pizza のピザの生地も生産して納入している。しかし A&W 沖縄には納入していない。

- 30 離脱した与那原店、富見城店は、JEF 沖縄株式会社の運営で、店名をジェフ (Jef) Drive-in Restaurant としてそのまま営業している。Jef とは、Japan Excellent Food の略。
- 31 これ以外の沖縄県以外の出店では、1997年7月18日に大阪のフェスティバルゲートに出店した。フェスティバルゲートはビルの中を走るジェットコースターで話題となったアミューズメントビル (大阪市の信託事業)。フェスティバルゲートの集客は予想を大きく下回り、A&W 以外にも多くのテナントが撤退した。A&W 沖縄は大阪営業所を同店舗内に併設していた。
- 32 日経流通新聞、1986年6月10日、18頁。
- 33 日経流通新聞1987年5月25日、1頁。
- 34 A&W 沖縄の会社案内 (1996年7月版)
- 35 <http://www.cougartown.com/aw.html>
- 36 沖縄のロックバンド The Waltz のアルバム WOO-TOO-TOO (ウートー、沖縄の言葉で「祈り」を表す) には、「週末は A&W で」という曲が収録されている。曲は、「週末は君と二人でなかよく A&W へ行こうよ、君と僕の幼いころの物語、何年前も何年後も僕らはここにいる、パパにねだったチーズバーガーはあの日のまま、ママが好きだったルートビアもあの日のまま (以下略)」とノスタルジックな曲となっている。
- 37 1976年に沖縄に出店したモスバーガーの店長は、「競争は厳しいですよ。でもここでは子供からおばあちゃんまでハンバーガーをよく食べるのには驚きましたね」、「他の地方なら、ハンバーガーを知らない人も多いがここは違う。スープを飲む習慣も定着しているようで、クラムチャウダーが1ヶ月で百万円以上も売れるなんて、他では考えられない (日経流通新聞1986年6月5日)」と述べている。
- 38 しかしながら1970年代で代表的なわが国におけるフランチャイズ契約において、契約解除後の同業種の運営に関する規定を持っていたのはダスキンのみで、不二家、アートコーヒー、養老の瀧などの契約ではこれを確認することはできなかった。現在では、競業避止義務については、特約がある場合だけでなく、契約書に無い場合でも認められる場合がある (奈良 (2004) pp.237-240)。
- 39 また A&W の事業としては、ステーキハウスを2店、ビアレストラン、フレンチ・カジュアルレストラン、和食レストランを各1店、合計5店経営し、1997年からサーティワンアイスクリームのフランチャイジーとして2店舗を展開している。
- 40 フランチャイズ関係のウェブサイトなどでも、A&W の沖縄県外での展開を望む声が高まっているのは、A&W 沖縄のフランチャイズが、沖縄をはなれても展開可能な段階まで洗練化されたと認識されているからであると考えられる (http://www.dai.co.jp/fc/regist/srch_g.cgi?id=ハンバーガーショップ)。
- 41 伊丹・軽部は、情報の本質として、(1)受け手の頭脳による理解と共有が必要、(2)排除性がない、(3)排他性がない、ことをあげている (伊丹・軽部 (2004) pp.26-29)。
- 42 沖縄の A&W は、高校生にとってのファーストジョブの場所であり、これにパートを加えれば年間800人が入れ替わっている。このことから A&W は40年間で3万人以上の人を育ててきたことになる。そして同時にこの人達が、A&W を支えるサポーター、アドボケーター (advocator) となっている。
- 43 当時、ルートビアは原液で供給されており、店舗でこれに水を加えて商品にする作業が必要であった。アダムスらは、原液と水をまぜ、氷の中を通して、ビアを冷やす装置まで自作した。現在ではディスペン

サーによって供給されている。

- 44 平良は、二人がいなくても何でもできるようにと、パテ焼きからポテトの揚げ方まですべてのオペレーションを学び、身につけた。
- 45 伊丹・軽部は、「見えざる資産のみが、競争上の優位性の真の源泉」であるとし、その理由として、見えざる資産の3つの特徴（①自作するしかない、②作るのに時間がかかる、③排他性がない）を挙げ、技術導入を例として「技術導入で買えるのは技術の基本と実施権である。その技術を現場で生かして実際に優れた製品を作るまでには、その企業の実情にあったさまざまな工夫が必要とされることが多い」としている（伊丹・軽部（2004）pp.23-24）。

（2005年1月11日受理）