

「フランチャイズにおける組織間関係」

The Franchising Relations

小 嶋 正 稔  
(Masatoshi Kojima)

## 「フランチャイジングにおける組織間関係」

小 畠 正 稔

1. 本稿の目的
2. 組織間関係の発展過程に関する先行研究
3. 組織間関係の発展過程
4. まとめ
5. 課題

### 1. 本稿の目的

フランチャイジングは、二重構造論を代表として二元経済 (a dual economy) が強調される中でも、大企業と中小企業が相互連結して発展する事業形態として注目を集めてきた。すなわちフランチャイジングは、大企業と小企業が棲み分けて専門的な市場を開拓するだけでなく、大企業と小企業が一つの管理単位の中に結合され、相互連結 (interconnection) し協働することによって需要を創造する仕組みであり、小企業はこのシステムを使用することで規模の経済、範囲の経済、新しい管理技術などにアクセスが可能になる (Dicke (1992) 邦訳 pp.6-7, 13)。さらに現在では大企業が小企業を生み出すシステムとして、独立・開業を通して経済を活性化するシステムとして社会経済的な役割を期待されている。

フランチャイジングは、流通の一手段 (専属的マーケティングチャネル) から生じたシステムであり、その組織は、フランチャイザーを頂点とする垂直的な構造を基本形態とする。フランチャイジング組織は、独立した組織としてリスクを負担する単位であること、フランチャイズ・システム内において機能を分担して遂行する相互依存組織であること、組織間関係を事前に調整する手段として契約を持つこと、そして目的を共有し、それを達成するために競争単位として資源を投入する共生的組織であるという特徴を持つ。

すなわちフランチャイザーが生産設備を保有し、フランチャイジーが販売を行うフランチャイジングの場合は、生産と販売における機能分担を基礎に成立し、フランチャイジーの店舗などにおいて生産・販売される財の場合は、プロセス内で機能分担されるなど、両者は果たすべき機能が明確にされ、フランチャイズ契約という事前調整のルールにおいて確認した上で関係は開始される (山倉 (2002) p.105)。それゆえにフランチャイザーとフランチャイジーをダイアディック (dyadic) な関係に限定すれば相互依存性 (mutual interdependence) と共生 (symbiosis) を前提に、フラン

チャイザーとフランチャイジーは目標の達成に向けてそれぞれが所有する資源を投入する。このことからフランチャイジングは競争単位であることが強調され、全体の目的のために構成員の自主性は制限され得るのである。フランチャイジングの構成員は、相互に独立していることを前提としているものの、フランチャイジングの目的が、構成員の目的もしくは手段として認識されていることから、本質的 (intrinsic) には構成員間における目的の認識に齟齬はない。

本稿は、フランチャイジングにおける組織間関係をフランチャイジーの発展過程から整理し、フランチャイジングの組織間関係の基本発展過程モデルを提示することを目的とする。

## 2. 組織間関係の発展過程に関する先行研究

中小企業の発展段階に対する研究は1960年代から多く行われてきたが<sup>1</sup>、フランチャイジング (フランチャイズ・システム) に特定した成長・発展モデルへの研究は1990年代末頃からである<sup>2</sup>。組織間関係を含む成長・発展の研究には、フランチャイジングの体系的な成長・発展に焦点をあてたものと従来の中小企業の発展段階理論を援用したものがあり、さらに発展段階と組織間関係を考察したものでは、特定の段階に限定し考察したもの、ライフサイクル論を適用して研究したもの、そしてフランチャイジーの心理状況から組織間関係を考察したモデルがある。

フロイドらは、フランチャイザーが直面する問題や仕事によって成長・発展過程を4段階 (Hatching, Nestling, Fledgling, The Adult Stage) に区分した (Floyd, Fenwick G. (1999))。このモデルでは、フランチャイジングの組織間関係については、成熟段階 (The Adult Stage) に限定して論じられている。また Justis, Judd (2002, chapter 19) は、フランチャイジングの組織間関係の段階 (stage) を、製品ライフサイクル (product life cycle) と同様にベル型カーブをイメージとし、導入期 (introduction)、成長期 (growth)、成熟期 (maturity)、衰退期・発展期 (decline/development) の4つの段階を経るものとしている。

一方、フランチャイジーの心理的状況の移行から組織間関係を捉えているのが、G. Nathan の E ファクター (E-Factor) の6段階モデルである (Nathan (2002b))。6段階とは、①歓喜段階 (The Glee Stage,)、②費用段階 (The Fee Stage)、③自分段階 (The Me Stage)、④自由段階 (The Free Stage)、⑤認識段階 (The See Stage)、⑥相互依存段階 (The We Stage) である。Nathan はフランチャイザーのマネジメントが有効に維持されれば、両者の関係はこの6つの過程を経て、「依存」から「独立」を通して「相互依存」にまで進化するとしている。

また経済産業省サービス・フランチャイズ研究会<sup>3</sup>は、フランチャイズの加盟者にとってのメリット、デメリットのまとめの中で、契約締結段階、契約期間初期段階、契約期間中、契約終了以降の4段階に分けて考察をしているが、これもフランチャイジングの組織間関係のライフのステ

ジの一つと言える（サービス・フランチャイズ研究会、第2回、配付資料3、p.5）。

### 3. 組織間関係の発展過程

ここではフランチャイジングの組織間関係に関する発展過程をフランチャイジーの成長・発展段階から考察する。発展段階は、フランチャイザーとフランチャイジーの各発展段階を踏まえて考察すべきであるが、本稿では基本形態としてフランチャイズ・システムを完成したフランチャイザーと創業・独立を行う個人のフランチャイジーを前提に考察する<sup>4</sup>。

#### 3.1 スタートアップ段階（The Start-up Stage）

組織間関係の第一段階は、スタートアップ段階である。この段階は、フランチャイジーが創業・独立の模索を開始し、フランチャイジングを創業・独立の手段として認知し、フランチャイザーに関する情報の探索を開始した時点から開業までの期間である。

フランチャイジングは継続的な関係を前提とし、「始めるのは容易でも、打ち切るには非常の多くの困難が伴う（Boroian D., Boroian P. (1987, 邦訳 p.69)）」こと、フランチャイジーの成功がフランチャイジングの存続・発展に欠かせないことから、フランチャイザーにとってフランチャイジーの選択はもっとも重要な課業である。

同時にフランチャイジーにとっても、加盟するフランチャイジングの選択は最も重要な課業である。フランチャイジングが産業として成熟化した後は、フランチャイザーの存続率は、通常の企業と同等か、フランチャイジングの初期には通常よりも存続率が低くなっていることから、リスクを覚悟して将来性（アーリーステージのフランチャイジング）を買うか、それともフランチャイジングの安定期を待つかという選択が必要となる。Lafontaine, Shaw (1998) は、フランチャイジングとして事業を開始した多くの企業が失敗するか、フランチャイジングを中止していることを示し、Stanworth, Purdy, Price and Zafirris (1998) は、フランチャイザーのハザード・レート（hazard rate：退出率）は通常の中小企業と変わることはなく、フランチャイジングを立ち上げた初期（4年から5年間）は、通常の中小企業よりも高いと指摘し、さらに Shane (1996, pp.226-227, 232) は新規のフランチャイジングの四分の三は10年以内に失敗しているとし、フランチャイジングというシステムはフランチャイザーの存続を高めるものでないとしている。わが国でも小本 (2005, p.65) は、1990年から13年間の平均廃業率は8.6%であり、総務省の『事業所・企業統計調査』の廃業率（3～4%）を大きく上回り<sup>5</sup>、特にフランチャイジングの採用から3年以内の廃業率は極めて高い（年平均15%を超える）としている<sup>6</sup>。しかしながらこれはフランチャイジングというシステムも通常の開業と同様に、開業直後の廃業率が高いことを示しているのであって、フランチャイジング

というシステムがより高いことを示しているのではない。これはフランチャイズが通常のシステムの特徴を持ち、システムを運営して初めて自己の能力を知る受動的学習説 (Boyan (1982)) を間逃れることができないこと、規模の経済性が働くビジネスモデルであるがゆえに、最適正規模への到達までの期間に経営上の困難があること、そしてコングロマリット・フランチャイズのように多数のフランチャイズを同時に行うことによって退出障壁が急速に下がること (Reynolds (1988)) がその要因として挙げられる<sup>7</sup>。

また国民金融公庫総合調査研究所の「新規開業企業を対象とするパネル調査」(平成16年11月1日)から廃業率をみると、フランチャイズへの非加盟企業の廃業率が7.8%であるのに対し、加盟企業では14.4%と加盟企業の方がおよそ85%も高くなっている。これを業種別に見ると、個人向けサービス業(加盟店)の廃業率は20.6%とフランチャイズを含めた業種平均の5.7%の3.61倍になっているのに対し、加盟小売業では廃業割合は8.3%と業種平均の10.8%を下回っている。このように業種によって差があるものの、「フランチャイズ加盟企業の廃業率は総じて高い(国民生活金融公庫総合研究所(2004) p.5)」となっており、フランチャイズのシステム優位性である創業時のリスクを低減させる機能は大きく揺らいでいる<sup>8</sup>。

この背景には、フランチャイズの持つ創業に対する機能が、多角化フランチャイズを中心に、創業リスクの軽減から技術やノウハウの蓄積する時間を購入することへシフトしつつあることがある。それゆえ個人の創業フランチャイズは、フランチャイザーの事業の継続可能性と自身の存続可能性をいっそう厳しく見極める必要がある。

このスタートアップ段階の期間は、候補者がフランチャイザーから最初に説明を受けてから契約するまでに限定すると平均7ヶ月であり、業種別には小売業が8ヶ月、サービス業が7ヶ月、外食業が6ヶ月となっている<sup>9</sup> (経済産業省(2002) p.63)。

この段階のフランチャイズの主な活動は、①創業・独立の模索、②創業・開業手段としてフランチャイズを選択、③加盟フランチャイズの探索(資料請求・説明会)、④フランチャイザーとの面談・審査、⑤フランチャイズ・加盟店の訪問、⑥資金計画の作成など(仮)ビジネスプランの作成、⑦物件探索、⑧(正)ビジネスプランの作成、資金調達⑨加盟決定・契約、⑩教育・研修、⑪開店準備、⑫開店という過程を経る<sup>10</sup>。そしてこの過程においてフランチャイズの評価の項目となるのが、製品やサービスの優位性・独自性、フランチャイズ組織力、フランチャイザーの経営理念への共感である。またフランチャイザーにとっては、資金力、経営理念への共感、システム理解度、経営者としての能力等が評価項目となる。

ここでいう経営理念への共感は、フランチャイズの構成員によって共有されている組織間文化の基盤(common ground)となるものである。山倉(2002, pp.145-148)は、組織間文化を、組

組織間システムにおいて強調され行動を正当化する「価値」および組織間システムにおいて組織が取るべき「行動規範」からなるとし、その価値と行動規範の共有を重視している。組織は各々組織文化を持ち、相互作用を通して共通の価値を形成していくが、フランチャイズという契約による垂直ネットワークの場合は、あくまでフランチャイザーの価値及び行動規範への理解と共感であり、組織間の相互作用（interaction）によって形成されることを前提とはしない。それゆえフランチャイジーが、理念を「共有すべき理念」として捉えているのかは疑問であり、理念はあくまで取引先の理念であり、「フランチャイザーの社風」程度に捉えている場合も少なくない。しかしながら、経済産業省（2002）の調査によると理念への理解・共感フランチャイズ・パッケージへの満足度ときわめて密接な関係にあり、フランチャイズの成否に重要な役割を果たしている（図表1）。フランチャイズの関係を開始するに当たって経営理念への共感を重視することに疑問を挟む余地は無いとしても、経営理念が経済的合理性を越えた関係の強化など情緒的（emotional）、さらに欺瞞的なものであってはならない<sup>11</sup>。

またこの期間にフランチャイジーは、資金調達、人材確保、店舗・営業拠点の確保からフランチャイズのノウハウ・技術習得、経営管理手法の習得など多くの課題を克服しなくてはならない。最も大きな課題は、小売業とサービス業にとっては資金調達であり、外食産業の場合は店舗・営業拠点の確保である（経済産業省（2002）pp.58-65）<sup>12 13</sup>。

また独立して経営を行ってきた転換フランチャイズ（conversion franchising）の場合は、自店に対する管理権の喪失感を克服する必要がある。ボロイアンは、この心理的抵抗について「チェーンに加わらなければならない明確な、あるいは特別な必要性が認識されない場合、また商売上明らかに有利になるとの見極めが得られない場合、この傾向が強くなる（Boroian D., Boroian P. (1987, 邦訳 p.32)）」とし、転換フランチャイズの克服すべき課題一つとしてあげている<sup>14</sup>。

フランチャイズにおける社会経済的メリットの一つとして、標準化した商品やサービスの提供があるが、同時にこの標準化の実現は絶えずフランチャイズの課題としても取り上げられる。フランチャイズにおいては、フランチャイジーが現場の管理権を有しており、フランチャイザーと現場の間の乖離は意識的に埋めなければならない（Boroian D., Boroian P. (1987, 邦訳 p.68)）。その主な手段が、このスタートアップ段階における教育・研修である。経済産業省

【図表1】経営理念への理解とフランチャイズ・パッケージへの満足度

| 暴 部 の 理 念       | 満 足  | 不 満   | 満 足 | やや満足 | やや不満 | 不 満 |
|-----------------|------|-------|-----|------|------|-----|
| 説明を受けて内容を理解した   | 57.4 | 42.6  | 51  | 104  | 81   | 34  |
| 説明を受けたが理解できなかった | 16.7 | 83.3  | 0   | 3    | 7    | 8   |
| 説明を全く受けなかった     | 0.0  | 100.0 | 0   | 0    | 10   | 13  |

（資料）経済産業省（2002）p.81を加工

(2002)によると、教育・研修については、全体の81.9%が本部研修を行っているが、期間は6～10日間で最も多く(30.8%)、これに3～5日間(22.9%)を加えると半数以上が10日以内という短期間に終了している<sup>15</sup>。また本部の研修の満足度は、大変満足(14.1%)、満足(46.0%)と満足が60%を越えているものの、やや不満(7.7%)、不満(8.2%)が15%もある。フランチャイズにおける標準化の重要性が強調される一方で、教育・研修の充実が現実の課題となっている。

このスタートアップ段階は、一方で心理的にも体力的にも大きなストレスを克服しなければならない過程であるが、他方で夢の実現や将来への希望が支えとなり前向きに物事を判断できる段階である。しかも明確に目標志向的な活動を前提とするがゆえに、この段階の最後(開業)には、Nathanが歓喜の段階(Glee)と呼ぶように、大きな満足と達成感がフランチャイジーを支配する。それゆえ満足感がもっとも高まる時期であるにもかかわらず、個人加盟の比率が他に比べて高いサービス業において、教育・研修の内容への満足度が最も低いことは、その後の両者の関係に当初から課題をもったフランチャイズが存在することを示している。<sup>16</sup>

スタートアップ期は、フランチャイジーにとっては大きな転換の決断から成果(独立の達成)までの期間であり、この期間の組織間関係は挑戦と支援、指導と学習、そしてフランチャイジーのシステムへの共感によって特徴付けられる。

### 3.2 環境適応段階(The Acclimation Stage)

フランチャイジーが一通り店舗運営に関する技術を習得してから経済的に店舗運営ができるまでの段階が環境適応段階である。達成感にあふれた開業から、今度は経営者として、接客などのさまざまな店舗運営・業務遂行技術から、アルバイト・パートを含めた人事管理、商品管理、会計・経理に関する管理、資金管理などフランチャイザーが提供するパッケージを経営技術として習得していく。しかしこの過程は、パッケージを単に運営する技術として学んでいくだけでなく、パッケージのさまざまな技術を自店の環境に適応させる必要がある。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、あくまでビジネスシステム、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ジーが経営の現場で活かすためには、自店の環境に適応させ修正する必要がある。すなわちフランチャイザーはスーパーバイザーを通して、フランチャイズ・パッケージを競争優位の源泉となりうるツールに昇華させていく意図的な努力を行わなくてはならない(小嶋(2005a))。

フランチャイザーのブランドにおいても、自店の商圈の消費者に対して価値を生み出す資産とするためには、消費者内における情報蓄積をフランチャイジーが自ら行っていく必要がある。伊丹・軽部(2004, pp.23-24)は「見えざる資産のみが、競争優位性の真の源泉」とあり、その理由

として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、と見えざる資産の3つの特徴を挙げ、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。その技術を現場で活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」としているが、これはフランチャイズにおいても同様である。フランチャイズ・パッケージはフランチャイジーが開設した店舗のおかれる立地に適応させる意図的努力が必要であり、そのためにはフランチャイザーとフランチャイジーのコミュニケーションを通したパッケージの環境適応が必要となる。この環境適応こそがパッケージを有効なものとして競争優位の源泉であるパッケージを活性化させる段階であり、仮にこの適応を怠るとフランチャイズ・パッケージは有効なツールに成りえず、競争優位の源泉にもならない（小嶋（2005a））。それゆえ環境適応段階におけるスーパーバイザーの役割は決定的に重要なものとなる<sup>17</sup>。

開店後に対する指導は、運営の不慣れを補完する店頭活動の支援が中心となるが、フランチャイザーはこの支援活動の中から環境への適応を学習し、開店セール等の支援期間終了時点には、追加的に支援が必要な技術的側面を把握するだけでなく、標準パッケージの個店への適応を具体的に示すことが重要となる。

### 3.3 巡航段階（The Cruising Stage）

店舗運営に関する技術、人事、経理事務など経営に関する技術を身につけ、フランチャイズ・パッケージの環境適応の目処が立つと、フランチャイジーの運営は巡航段階に入る。

フランチャイジーの店舗運営技術や能力は、売り上げ管理、販売促進、アルバイトとの接触などのさまざまな経験を通して着実に上昇する。アルバイトの人員に関しても、月初・月末、曜日、時間などの顧客の来店状況を把握することによって最適化する努力が行われ、経済的な状態（cruising speed）で店舗運営が行われるようになる。しかも新規開店の興奮、歓喜、フランチャイザーに対する視線も指導者に対するものから通常のビジネス上の関係へ移行する（Nathan（2002b））。売上高・損益が予想通りか、予想を上回る状態（the high cruising altitude）であれば表面化しないが、多くは新規開店をピークにして、自然減（a natural drop）が起こる。この減少次第では、起業時の期待との間に乖離が発生し、何らかの不安感を生じさせ、これが組織間関係に最初のコンフリクト（緊張）を引き起こす。

フランチャイザーは、スーパーバイジング活動を通してコミュニケーションを密にし、フランチャイジーの課題を解決するための活動を開始する必要がある。環境を理解し、環境適応が十分に行われていれば適切な解決策を行うことができるが、環境適応の遅れが原因であれば、この不振はパッケージもしくはフランチャイザーに対する不信に繋がりやすい。



さらにこの段階以降のスーパーバイジングは確実に難しくなる。なぜならばフランチャイジーは既に一通りの技術や業務を経験し体得しているために、業績が不振の場合にはフランチャイザーのノウハウやパッケージに対して懐疑的になる可能性が高くなる。初期教育段階では本部のノウハウに対して評価するものが45.5%あるものの、評価しない者も17.5%あり、全期間ではマニュアルへの否定的な評価は3割弱、フランチャイズ・パッケージ全体への否定的な評価（不満、やや不満）は過半数を越えている（経済産業省（2002）pp.60-62、p.78、p.80）<sup>18</sup>。

巡航段階以降における不満の背景には、フランチャイジングの大きな役割である初期リスクを克服した段階であることも大きな影響を与えている。しかし過半数がフランチャイズ・パッケージに否定的な評価をしていることは、フランチャイジング組織を支える支柱であるフランチャイズ・パッケージの水準と持続優位が問われていることを示している。

### 3.4 成熟段階 (the Mature Stage)

巡航段階を経過するとフランチャイジーはフランチャイズ・システムを熟知することから、「フランチャイザーとフランチャイジーがお互いに何を期待し、何を期待されているかを知る（Justis, Judd (2002、pp.19-3, 19-4)）」。しかもフランチャイジーはフランチャイズ・パッケージに習熟しており、現場の知識についてはスーパーバイザーを越える能力を持っている場合も多い<sup>19</sup>。この状態になると両者の関係は成熟段階に入る。成熟段階に入るとフランチャイジーは2つの経路を通して、フランチャイズ・システムのさまざまな制約から自由であろうとする。

第一の経路は、事業の収益が期待もしくは予想を下回り、フランチャイジングに対する満足が低い場合である。この場合には、フランチャイジーは、その原因をフランチャイザーやフランチャイズ・パッケージに求め、スーパーバイザーの指導に耳を貸さなくなる。十分な収益が上げられないのは「仕入れ価格が高いからだ」、フランチャイザーから受けている支援等のサービス価値に対して「ロイヤルティは過重だ」という不満に繋がりがやすい。場合によっては、フランチャイザーのシステム以外の独自商品を品揃えに追加したり、売上に貢献しない商品を品揃えから意図的に外したりする。共有されていたはずの経営理念も「あんなものしょせん建前だよ」（加藤（1988）p.91）となる。同時に、フランチャイジーが独自に品揃えを追加した場合のフランチャイザーの警告にも「他に売れる方法があるのか」（加藤（1988）p.96）と本部との間にコンフリクトを起こすことになる。

経済産業省（2002、pp.36-37）によるとスーパーバイザーによって継続的に実行される指導内容は、接客・営業活動（71.1%）と販売促進（59.3%）が中心となり、これに従業員教育（38.2%）、各種技術（37.8%）、損益管理（34.1%）となっている。すなわち継続的に行われる指導内容は、

フランチャイジーが分担する機能である販売技術を中心にし、それに人事、経営管理が加わったものとなっている。また売上不振店に対するフランチャイザーの指導内容は、改善計画の立案（72.8%）、スーパーバイザーによる特別指導の実施（59.3%）、スーパーバイザーによる指導回数の増加（44.3%）、広告・宣伝面での支援（37.0%）が行われる。実際に売上不振等でフランチャイザーから支援を受けたことがあるのは全体の27.7%であるが、小売業においては40.7%と大きくなっている。支援内容は、広告・宣伝支援（30.8%）、資金への特別支援（18.3%）、業務面での人的支援（18.3%）となっており、小売業では資金支援（36.4%）が多く、外食業（53.3%）、サービス業（31.3%）では宣伝・広告支援が多くなっている。

逆に収益が期待通り上がっている場合には、「今日の成功は、他ならぬ自分の努力の賜」、「フランチャイザーやフランチャイズ・パッケージは無くとも、おそらく自分は成功しただろう」などと過大評価やコントロール幻想<sup>20</sup>に陥りやすい。この状況判断や意思決定のバイアスは、フランチャイジングが持つ固有の制約から自由であろうとする方向にフランチャイジーを動かす危険が生じる。Nathan（1998、p.73-74）は自分段階の特徴として、フランチャイジーの貢献を認めなくなる「自己中心主義（self-centered）」、一生懸命働いて成し遂げた成長を振り返り、誇りと自信にあふれる「誇り（proud）」、フランチャイザーを追い抜いたという感覚によってもたらされる「失望（frustrated）」の3つを挙げており、この感覚は、フランチャイザーの制約を受けずに、自分のアイデアを試し、自分の能力によって経営することを希望する方向へ導き、フランチャイザーによって設定された標準はフランチャイジーにとってはある種の制約となる。

この段階におけるフランチャイザーが実施している経営指導や技術内容は、新製品（37.3%）、技術改善（32.2%）、収益改善（31.8%）、新サービス（30.1%）などがあるが、成熟段階の指導等は新サービスを除いて開業1年前に比べると減少し、巡回回数自体も減少する。

この成熟段階に生起する独立志向を弱め、フランチャイジング全体の利益を高めるには、①新製品開発などフランチャイズの継続的ブラッシュアップによってシステム競争力の継続的強化、②コミュニケーション円滑化によって苦情や相談に対して積極的に解決策を探る必要があり、これらによって提供するサービス価値を高位に維持する必要がある。

フランチャイジング関係期間の中で成熟期は最も長く、フランチャイジングのマネジメントの大半はこの期間に向けられなければならない。この期間は、組織間関係を発展させることで相互依存関係へ進展させることができるのか、パッケージの陳腐化・風化による業績悪化を経てフランチャイジングの終焉へ向かわせるのかを決める重要な期間であるにもかかわらず、フランチャイジーの成熟は、フランチャイザーがフランチャイズの販売に奔走することを可能にするために、もっとも重要な期間のマネジメントがおろそかになりがちである。成熟期は大半の部分でフランチャイジー

の不満が満足を超える状態になり、これは苦情や相談の申し入れという形でフランチャイザーに伝えられる<sup>21</sup>。課題解決とフランチャイズ・パッケージ全体に対する加盟店の満足度の相関をみると、円満に解決した場合の満足度は90%を越え、ほぼ解決した場合でも68.1%となっているのに対し、殆ど解決しなかった場合は30.2%、全く解決しなかった場合は7.9%となっており、苦情や相談への対応がそのままフランチャイジング関係を決定付けていることが分かる（経済産業省（2002））。満足したフランチャイジーがフランチャイジングに対する最大のセールスマン（salesman）、アドボケート（advocator）としてフランチャイズ販売を促進するのにに対し、フランチャイザーへの不満を抱えたフランチャイジーはフランチャイズの販売の障害になるだけでなく、フランチャイジングそのものを破壊する源泉となる。その代表行動が訴訟行動であり、訴訟はすべての面でフランチャイザーの経営資源を蝕むことになる。

このことから成熟期におけるマネジメントは、相互依存関係への組織間関係の発展か、フランチャイジーの独立志向を強化するか、もしくはフランチャイジングそのものを破壊する衰退段階へ向かうのかを決定付ける。

### 3.5 相互依存段階（the interdependence stage）

相互依存段階とは、フランチャイザーとフランチャイジーが、お互いに対立や確執するよりも、協働することで多くの成果を得るという認識を共有した段階であり、フランチャイザーとフランチャイジーの間だけではなく、フランチャイジー間における知識や資源が効果的に共有される段階である。前向きなフランチャイジーは経営の中で、絶えず改善活動を繰り返している。店頭のオペレーションから人員管理、商品管理などその範囲は、フランチャイザーの提供するノウハウの範囲をほぼ網羅している。フランチャイザー（スーパーバイザー）は、フランチャイジーとのコミュニケーションの中で、これらの成果を知り、それをシステムへフィードバックしてオペレーション・マニュアルの改善を行い、それをフランチャイジーの間に広げていくことができる<sup>22</sup>。

この中で大きな役割を果たすのは、スーパーバイザーとフランチャイジー会（FAC : Franchisee Advisory Council）である。FAC の発足の前提には、フランチャイザーがフランチャイジーの批判に耐えられるだけの体制を持っていることが前提になるが、相互依存段階に到達したフランチャイジングは基本的にその要件を充たしている（駒井（1985）p.203）。

FAC の機能の第一は諮問機能である。FAC は広告や販売促進に関する助言、マニュアルの改訂、教育訓練プログラムの改善、業務の改善等についてフランチャイジーに対して改善の提案を行うことを期待される。これによってフランチャイザーはフランチャイジー、FAC とともにパッケージの洗練化を継続的に実行することが可能になる。「新たなアイデアを生みだし、現行のシステムに

組み入れる道筋を案出するにあたって、販売の最先端に立つフランチャイジー以上にうってつけのものはいない。(中略)一年中ほとんど休みなく顧客の顔を見て、その求めに接している彼らは、現在の製品・サービスをどのように改善すれば需要が増すか、また特定の地域、マーケットに則した、あるいは特定の日、時間に則したベストの変更とはどのようなものであるかについて、的確な提案をできる立場にある、フランチャイジーの意欲と工夫なくして、フランチャイズ・プログラムの成功はないと言ってよい (Boroian D., Boroian P. (p.260))」のである<sup>23</sup>。

第二の機能はコミュニケーションによるフランチャイジングへの貢献である。これには FAC 会の正式な成果報告会や親睦団体としての役割だけでなく、特に巡航段階において業績が上がらない状態や成熟段階において独立志向を持つフランチャイジーへのアドバイザーとして重要な役割を果たすことができる<sup>24</sup>。それゆえに FAC は契約関係以外の関係を正式に組織化したもので、システム全体の洗練化に重要な役割を果たし、相互依存関係の段階になったフランチャイジーはフランチャイザーに正の影響をもたらす<sup>25</sup>。既に述べたように、フランチャイジングにおける組織間文化は、フランチャイザーの価値や規範への共感・同意から開始されるが、相互依存関係までに発展した段階で、この価値・規範は共有される。モスバーガーは1979年に共栄会を発足した時点で、成果報告会、親睦会の機能の他、発足と同時に福利厚生、商品開発、販売促進の3つの委員会を設置して、それぞれの3機能を持たせた<sup>26</sup>。

この段階をもってフランチャイジングの組織間関係の発展過程は完成する。

#### 4. まとめ

フランチャイジングは、流通の一手段から生起したシステムであり、その組織は、フランチャイザーを頂点とする垂直的な構造を基本形態とする。フランチャイジング組織は、独立した組織としてリスクを負担する単位であること、フランチャイズ・システム内において機能を分担して遂行する相互依存組織であること、事前調整手段としての契約を持つこと、そして目的を共有し、それを達成するために競争単位として資源を投入する共生的組織であるという特徴を持つ。

しかし相互依存・共生はフランチャイジング組織の成立の前提概念でありながら、組織がそれを実現するには、組織間関係の発展に向けた意図的な経営資源の投入が不可欠であり、その内容はフランチャイジーの運営技術、経営能力の発展段階によって異なる。スタートアップ段階では基礎的な知識の教育に対する学習 (study) が中心になり、適応段階は運営技術・経営管理を身につける習得 (learn) と、それに対する支援が中心となる。巡航段階は、経験を通して技術を体得 (master) する段階であり、その経営状況によって支援と助言が行われる。そして成熟段階には店舗運営等に熟練したフランチャイジーが持つ個別の課題を解決することが求められ、それらの過程

【図表2】フランチャイズにおける組織間関係の発展過程

| 段階／価値観   | スタートアップ       | 環境適応          | 巡航             | 成熟             | 相互依存 |
|----------|---------------|---------------|----------------|----------------|------|
| 価値観・意識   | 共感            | 一体感           | 相互理解           | 独立・自由          | 共生   |
| フランチャイザー | 指導            | 支援            | 支援・助言          | 課題解決           | 協働   |
| フランチャイジー | 教育<br>(study) | 習得<br>(learn) | 体得<br>(master) | 熟練<br>(expert) |      |

を通して相互依存段階の協働へ発展する。組織間関係に対する価値観・意識も、スタートアップ期の共感から始まり、環境適応では支援を通して一体感を強める。そして巡航段階に入ると、支援と助言を通して相互理解を育み、成熟段階の独立・自由の危機を経て初めて共生にたどり着く。フランチャイズは、この組織間の発展過程を経て初めて持続的優位性の源泉となる。

## 5. 課題

本稿の課題は、考察がフランチャイジーの視点からの発展段階に限定されていること、フランチャイザーの発展段階によってフランチャイジーの発展過程が異なること、フランチャイズの業種や内容によって過程が変化すること、フランチャイズのライフサイクルの大半が考察に含まれていないことにある。しかも産業として成熟化した後の、フランチャイズの組織形態は、マルチ・フランチャイザー、コングロマリットのフランチャイザー、マルチ・フランチャイジー（メガ・フランチャイジー）に代表されるように、フランチャイザーとフランチャイジーの双方において多様化しており、フランチャイズ企業の構造、機能分担そして目的認識が変化しつつある。それゆえフランチャイズ組織形態の多様化が、今後どのようにフランチャイズの組織間関係を変化させるのか、さらにはその変化がフランチャイズの社会的な役割をどのように変えていくのかを検証する必要がある。

### 【参考文献】

- Boroian Donald D., Boroian Patric J. (1987) *The Franchise Advantage*, Nick-Jen Inc. (木原健一郎監修、藤本直訳『フランチャイズ・アドバンテージ』ダイヤモンド社、1996年)。
- Daft R.L. (2001) *Essentials of Organization Theory & Design*, 2<sup>nd</sup> edition, South-Western College Publishing (高木晴夫訳『組織の経営学』、ダイヤモンド社、2002年)。
- Dicke, T.S. (1992) *Franchising in America: The development of Business Methods, 1840-1980*, The University of North Carolina Press (河野昭三・小嶋正稔訳『フランチャイズ』まほろば書房、2002年)。
- Floyd C., Fenwick G. (1999) "Toward a Model of Franchise System Development," *International Small Business Journal*, 1999, 17(4) pp.32-48.
- Greiner, L.E. (1972) "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review*, July-August, pp.37-46.
- Justis, Judd (2002) *Franchising*, 2<sup>nd</sup> edition, Thomson Learning Custom Publishing.
- Javanovic Boyan (1982) "Selection and Evolution of Industries." *Econometrica* 50 (May), pp.649-70.

- Lafontaine, F., and Shaw, K. L. (1998) "Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the US Market: Myth and Reality," *Journal of Business Venturing*, 13(2), pp.95-112.
- 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).
- Nathan, G. (2002a) *Profitable Partnerships*, 5<sup>th</sup>, Franchise Relationships Pty Ltd.
- Nathan, G. (2002b) *The Franchise E-Factor*, Franchise Relationships Pty Ltd.
- Reynolds, S. S. (1988) "Plant Closing and Exit Behaviour in Declining Industries," *Economica*, Vol. 55, November, pp.493-504.
- Shane, S. A. (1996) "Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors," *Academy of Management Journal*, 39(1), pp.216-234.
- Stanworth, J., Purdy, D., Price, S., and Zafiris, N. (1998) "Franchise Versus Conventional Small Business Failure Rates in the US and UK: More Similarities than differences," *International Small Business Journal*, 16(3), pp 56 - 69.
- Steinmetz, L.L. (1969) "Critical Stages of Small Business Growth," *Business Horizons*, 12(1), pp.29-36.
- Storey D. J. (1994) *Understanding the Small Business Sector*, Thomas Learning (忽那憲治・安田武彦・高橋徳行訳『アントレプレナーシップ入門』有斐閣、2004年).
- O'Farrell P.N., and Hitchen, D.M.W.N. (1988) "Alternative Theories of Small Firms Growth: A Critical Review," *Environment and Planning A*, 20, pp.1365-1383.
- 石川久・木下安司 (1997) 『スーパーバイザーの条件』、商業界。
- 伊丹敬之・軽部大 (2004) 『見えざる資産の戦略と論理』、日本経済新聞社。
- 小本恵照 (2005) 「フランチャイズ・ビジネスの存続状況とその決定要因」、『ニッセイ基礎研究所所報』、35号、2005年1月、pp.47-75。
- 加藤勝美 (1988) 『夢見る雑草たち—モスバーガー路地裏経営の解明』、現代人物書院。
- 黒川孝雄 (2005) 「環境の整備がビジネスを活性化する」、『日本のフランチャイズチェーン2005』、pp.2-5。
- 経済産業省 (2002) 『フランチャイズ・チェーン事業経営実態調査報告書』、平成14年10月。
- 国民金融公庫総合調査研究所 (2004) 「新規開業企業を対象とするパネル調査」(平成16年11月1日)、国民金融公庫総合調査研究所。
- 国民金融公庫調査部編 (1991) 『サービス業のフランチャイズチェーン』、中小企業リサーチセンター。
- 国民生活金融公庫総合研究所 (2002) 『新規開業白書2002年版』、中小企業リサーチセンター。
- 小嶋正稔 (2005a) 「フランチャイズの萌芽と A&W 沖縄」『経営論集』(東洋大学)、第64号、pp.21-37。
- 小嶋正稔 (2005b) 「カレーハウス CoCo 壱番屋、柿屋のケース」『フランチャイズの発展過程と組織間関係に関する調査研究』(科学研究費補助金研究成果報告書)、pp.87-131。
- 駒井茂春 (1985) 『ダスキン 成長への戦略—ノートーコングロ・フランチャイズの発想』、ダイヤモンド社。
- 産業経済研究所 (2003) 『メガフランチャイズ実態調査に関する調査研究報告書 (アンケート調査報告書)』、平成15年12月。
- 島田克美 (1998) 『企業間システム』、日本経済評論社。
- 新原浩朗 (2005) 「FC システムの発展におけるメガフランチャイズの役割」、『日本のフランチャイズチェーン2005』、商業界。
- 寺石雅英 (2000) 「起業家の意思決定特性とベンチャー倒産」、福田昌義編著『ベンチャー創造のダイナミクス』、pp.140-161、文真堂。
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』、有斐閣。

## 【注】

- 1 Greiner (1972)、Steinmetz (1969)、O'Farrell and Hitchen (1988) などがある。発展段階は3段階から10段階で幅広く捉えられている。
- 2 Floyd and Fenwick (1999) は、論文の中で今までこのような研究は行われてこなかったとしており、この研究は1990年代末からと考えられる。

- 3 「サービス・フランチャイズ研究会」は、「フランチャイズ・チェーン事業経営実態調査」(平成14年10月)を受けて平成15年2月に設置された経済産業省商務情報政策局長の私的研究会。平成15年7月に「サービス・フランチャイズの環境整備の在り方について」をまとめた。またこの報告書は3. サービス業フランチャイズに係わる具体的論点(1)サービス業フランチャイズの環境整備に係わる具体的な施策②加盟者等に意識の向上、の中で「大規模な多店舗展開を行い事業経験が豊富な法人加盟者等が中心となって、加盟希望者等に対する情報提供や提言活動などが行われることが期待される」とし、それを受けてフランチャイジー・フォーラムが設立された。しかしフランチャイズ業界の中には、同フォーラムへの批判的な意見もある(『Franja』(2004, March Vol20, p10-13), フランチャイズ研究所、「フランチャイズ時評2004年2月 <http://www.franchise-ken.co.jp/comment/0402.html>」)。
- 4 フランチャイザーの発展段階を仮に4段階、フランチャイジーの発展段階を5段階とすると、考察すべき段階は20段階存在するが、ここでは基本形態として、ビジネスモデルを確立したフランチャイザーに対するフランチャイジーの発展段階に限定して考察した。
- 5 総務省の「事業所・企業統計調査」は5年毎に行われることから、期中の開業、廃業を反映しない数字となっており、本来ならばそのまま比較するのは妥当でない。また1987年から1999年の間の開業直後の退出率(製造業、1年目)は、およそ19~36%の幅となっており、年平均も20%を越えており、フランチャイズのシステムの採用停止から廃業までが含まれていることを考慮すると、平均15%を越える数字も決して大きな数字とはいえない。
- 6 この調査は『日本のフランチャイズチェーン』(商業界)にチェーンが掲載されているかどうかを存廃の判断を行っており、企業そのものの存廃を示すものではないが、フランチャイズを中断もしくは、積極的に行っていないと判断されることから、フランチャイズの存廃を示すものと判断できる。
- 7 Reynolds (1988) は、工場の退出についての考察の中で、最初に退出するのは工場を複数所有している業者の工場であることを示している。複数のフランチャイズを展開するフランチャイザーが増える中で、これらのフランチャイズの展開の中止等はそのままその業者の退出を意味しないことから、フランチャイズの退出率は高くなると考えられる。
- 8 特に外食業を中心にフランチャイザーの新業態開発という名目で多数のフランチャイズが販売されており、フランチャイジー候補者のフランチャイズ評価はさらに難しくなっている。中には、契約したフランチャイズの未出店が多数となり、契約したフランチャイズと異なるフランチャイズを勧めるなどフランチャイズの本質を逸脱した行為が横行している。これに対して黒川(2005, p.7)は、「アーリーステージの本部が十分な金銭の余裕がないため、実験不足のままフランチャイズを開始することは許されないことであるが、金銭的に余裕ができた既存の本部が、新業態と称して十分な検証を行わないまま、フランチャイズ展開をすることは、厳しい表現を用いるならば“詐欺的”と呼ばれても、やむを得ない事態である。フランチャイズのノウハウ確立のために最低3店舗、2年以上の検証によって成功が証明されたもののみが、本部のノウハウの名称に値するものであり、これはスリー・ツリー・イヤーズ・ルールと呼ばれ、世界に確立された最低限の原則である」と警告を発している。
- 9 本部から最初に説明を受けてから契約に至るまでの平均期間。頻度ではすべての業種で6ヶ月から1年未満が一番多かった。契約までに1ヶ月以下が23%あるのに対し、1年以上も17%あった(経済産業省(2003) p.69)。実際には業種の特徴と開業への必要資金、年齢によって平均的な数字は大きく変化することからこの数字自体に意味はなく、あくまで目安として記載した。
- 10 養老乃瀧(株)は開店までの道のりとして、①加盟説明会、②人物審査、資金計画・融資相談、③準備契約、④物件探し、⑤立地調査、⑥店舗決定、資金決定、⑦正式図面、⑧工事説明会、⑨業者決定、研修 ⑩本契約、⑪引き渡し、⑫開店を示し、各段階において一貫して本部によるサポートが受けられることを示している(養老乃瀧(株)、フランチャイズ説明資料)。
- 11 理念をひたすら強調するフランチャイザーがいる一方、多店舗展開しているフランチャイジーは、フランチャイザー選びの中で、「どうやって利益を出させてくれるのか」という目で本部を見ます。利益を得て初めて様々なことができるのですから、言葉は悪いですが「儲かる仕組みを作り続けてくれる本部が第一ですね」(青木謙侍セントリングス社長)、「うちの商品は儲かりませんよ。この商品に愛着がある方しか加盟させませんよ」という姿勢の本部がありますが、私はそれに懐疑的です(箕輪友行マクシ

- ス社長)」(『Franja』(2004, Vol.22, p.46))と述べている。
- 12 この課題を経済産業省の「フランチャイズ・チェーン事業経営実態調査報告書」からみると、経営課題の主なものは資金調達 (43.4%)、人材確保 (35.6%)、店舗・営業拠点の確保 (34.6%) となっている。業種別には、資金調達は3業種すべてで40%を超える大きな課題であり、小売業とサービス業では最大の課題となっている。また外食産業にとっては店舗・営業拠点の確保 (50.9%)、人材の確保 (47.2%) に次ぐ課題となっている。またフランチャイズの根幹である技術の習得 (21.3%) と経営管理手法の習得 (18.1%)、管理マニュアルの習得 (11.4%) も苦勞した点として挙げられている (経済産業省 (2002) pp.58-65)。
  - 13 創業時の課題を自営業者と会社員という前職と比較すると、会社員の方が多くの課題を認識している。特に会社員は資金調達 (49.3%)、店舗・営業拠点の確保 (42.3%)、技術の習得 (28.6%) を課題として挙げている。一方、自営業者が会社員より多く課題として認識している項目は、管理マニュアルの習得 (14.2%)、事業計画の立案 (15.5%)、本部との契約内容の熟知 (8.8%) となっており、独自の経営からフランチャイズへ転換する中でのとまどいが表れている (経済産業省 (2002, pp.58-59))。
  - 14 独立心の喪失は、独立店主からフランチャイズだけでなく、代理店主から直営店の管理者になった場合も同様である。Dicke (1992, 邦訳 pp.78-79) はシンガー社の代理店が直営店になることに対してなぜ代理店は代理であることを諦めなかったのかについてこの「独立心の喪失」をあげている。
  - 15 Boroian D.・Boroian P. (1987, 邦訳 p.68) は、「フランチャイズからフランチャイズに施されるトレーニング期間が30日を超えることはまれであり、大部分が1、2週間で終わるところに問題の原因があると言えよう。ビジネスの業態にもよるが、これではやはり不十分と思われる」と述べている。経済産業省 (2003) によると、店舗での研修は63.0%が実施しているが、外食産業においては86.8%と高いのに対し、サービス業は55.4%と低くなっている。研修内容は、技能訓練 (71.4%)、本部に関する説明 (71.1%)、接客訓練 (63.0%)、会計処理 (36.0%) であり、店頭研修では、接客訓練 (72.6%)、技能訓練 (70.9%)、従業員の教育・訓練 (47.3%) となっている。
  - 16 荅番屋は、独自のフランチャイズの採用システムであるブルームシステム (Bloom System) を持っている。このシステムは店舗オーナーを目指す社員を直営店で育成し、その独立を支援する一種の「のれん分け制度」である。独立を前提に入社した社員は、使用期間から補佐見習い、補佐、副店長、店長など9段階のステップで接客・調理から人事・経理など高度な店舗運営に関するノウハウを身につけた後に独立資格を取得する。しかもこのステップ期間の間に資金を貯める制度や開業資金支援制度をもっている。詳細は小嶋 (2005b) を参照のこと。また同様に養老乃瀧も開業資金援助のプログラムを持っている。
  - 17 石川・木下 (1997, pp.19-25) は、スーパーバイザーの機能を①コミュニケーション、②コンサルテーション、③カウンセリング、④コーディネーション、⑤コントロール、⑥リサーチの6つにまとめている。
  - 18 初期教育研修に対する評価の中で、本部のノウハウを、「本部独自のノウハウ」と認めるものは27.9%、「本部独自だが他でも習得できる」と一応評価しているものが45.5%ある一方、ノウハウといえるようなものが少ない (11.4%)、全くない (6.1%) と評価しないものが17.5%もありフランチャイズのノウハウに対しても課題を抱えたフランチャイズが存在する (経済産業省 (2002, pp.60-62))。また調査全体の本部のマニュアル (実施要綱) についての評価は、「あまり有益でない」(17.0%)、「有益でない」(12.0%) とノウハウへの有効性への懐疑心は29.0%まで増加し、フランチャイズ・パッケージ全体への評価では、やや不満と不満の合計が有効回答の50.4%と過半数を越えている。
  - 19 「FC化がうまくいってブランドが成長していくと、実際、現場で一生懸命頑張っているオーナーの方が、本部以上にノウハウを確立してしまったり、ノウハウ量が直営店よりも増えてしまうという逆転現象が見受けられます (箕輪友行マクシス社長)」(『Franja』(2004, Vol.22, p.46))
  - 20 コントロール幻想とは、意思決定バイアス (リスク判断バイアス) の一種であり「自分が何らかの形で関与したタスクについて成功する確率を、客観的な状況が示す確率よりも、主観的に高く見積もる傾向のこと (寺石 (2000) p.146)。
  - 21 経済産業省 (2002) によると「不満や相談を申し入れた」フランチャイズは59.3%にのぼり、これに



- 検討中の2.7%を加えると62.0%となる。この苦情や相談に対する解決の状況は「円満に解決した」(4.5%)、「ほぼ解決した」(29.6%)と解決したものは34.1%に留まり、「殆ど解決しなかった」(47.5%)、「全く解決しなかった」(17.0%)は64.5%が多数となっている。業種別には、外食産業の場合は、解決が53.4%と半数を超え、小売業でも42.5%になっているのに対し、サービス業では29.0%に留まり、80%が解決しなかったとしている。
- 22 東証2部上場で、東京・千葉エリアで123店のコンビニエンスチェーンを直営、フランチャイズ方式で展開するCVSベイエリアの泉澤豊社長は、講演の中で、最初に締結したセブンイレブンのフランチャイジーであった時に、自店の環境に適合した製品などの提案を行ったが、ことごとく退けられ本部に失望し、サンクスに本部を変更したこと。フランチャイジングにおいてフランチャイジーのノウハウを本部のノウハウとしてフィードバックすることの重要性は、店頭情報の活用だけでなく、フランチャイジング組織の活性化に不可欠であることを強調した(経済産業省「中小SS事業者の経営高度化に関する研究会」において)。
- 23 ヘア・パフォーマンスのジョン・アミコは、「頭のいいフランチャイジーというのは、自分の扱う製品なり、サービスなりに固有の問題が見つかったら、それを解決する手法を考えだし、システムとして業務に組み込んでいく。(中略)われわれはそうした点に配慮しながら、フランチャイザーの側で得られたノウハウをフランチャイジー側へ移転させた(Boroian D., Boroian P. (1987, p.130))」としている。マクドナルドの朝食メニューのアイデアも、エッグマックマフィン、フィレオフィッシュ、ビックマックという主力製品は他ならぬフランチャイジーによって開発された商品である(Boroian D., Boroian P. (1987, p.259))。
- 24 「私どものオーナー会は、いかにオーナー同士の連携を取らせるか、それをオーナーが必死になって考えている組織で、あるオーナーが何か問題を起こしたり、一教室の評判が良くないことによって、全体が影響を受けることを皆が心配している(渡邊弘毅明光ネットワーク社長)」(『Franja』(2003, Vol.14, p.67)。
- 25 駒井(1985, p.203)は、フランチャイズ本部の果たす役割の中で組織作りの重要性を強調し、加盟店会の役割として①加盟店同士の横の繋がりとしての親睦団体機能、②本部の政策決定に対して真剣な諮問をする諮問協力機能、③加盟店同士が、お互いに切磋琢磨しあう場所としての相互挑戦機能の3点を挙げている。
- 26 モスバーガーのフランチャイジーの体験をまとめた『夢見る雑草たち』(加藤(1988))には、モスバーガーにおいて業績が伸びずに本部とぶつかっていたあるフランチャイジーが、同じ地域のフランチャイジーに「そんなに不満ばかり言って、じゃあモスバーガーから離れることができるのか」「今はできない」と答えると、「それじゃ本部を信じなさい。ブツブツ言うな」と言われて吹っ切れたという体験(p.97)や、体験発表会において同じような体験(苦労)を共有することで励まされたこと(p.243)、また同書にはモスバーガーのFAC(共栄会)の中の会話として「お前の店は汚いじゃないか。飲んだり歌っていたりヒマがあったら掃除したらどうなんだい」「汚ねえよ、お前ンところはな。冗談じゃないよ。お前なんかいたんじゃ店がよくなんねえよ」とフランチャイジー同士が怒鳴りあっている様子が記述されている(p.213)。

(2005年9月27日受理)