

経営戦略としてのFCの新視点に対する一意見

A New point of Franchise System us a Management Sthategy

池ノ上 直 隆

Naotaka Ikenoue

企業経営におけるフランチャイズ・システムは、企業の有力な成長戦略の一手段として、多面的かつ重要な存在意義を持っている戦略的システムである。

昭和30年代に我が国にこのシステムが上陸して以来、諸々の業種に採用され発展を遂げてきた。

今日では、街中に見る店舗や、新種のサービス業等に、フランチャイズの加盟店を数多く見かけようになってきた。

これには、学識者の熱意や、実務家の努力がともなって、元祖アメリカの歴史から判断しても、日本はまだその四分の一程度にすぎないにもかかわらず、この30年余で急速に成長を遂げてきたのは、日本の経営土壌が、フランチャイズ化に適しているものであったと言える。つまり、「ノレン分け」「家元」制度みたいな伝統的なシステムが、大いにその抵抗感を和らげていったのではないかと推定される。

現在、フランチャイズ・システムを導入している企業は、約800社（フランチャイザー）と推定されている。

そして、これらの多様な業種において成長を遂げてきた背景には、我が国の高度成長、消費の拡大、グルメ志向等が背景にあり、量販体制の確立に一役を担ってきたとも言える。

つまり、フランチャイズ・システムの利用目的は、多々あるわけで、単なるマーケティングチャネル革新の問題だけではない。

その概要を述べてみると次のように整理でき

る。

フランチャイズ主宰者側（フランチャイザー）

①マーケティングチャネルの革新対策

つまり、チャネルポイントの多い流通は、エンドユーザーに小売価格の高さとしてはねかえってくる。そこで、メーカー等のフランチャイザーは、ディーラー等のチャネルポイントを省略して、リテイラーとしてのフランチャイジーを確立することによって、合理化に成功し、投資リスクを削減することにつながる。

この意味ではチャネル革新の手段として、有効な意味を持っている。

次に、

②ニュービジネスやベンチャービジネスの経営戦略の手段

この一つの手段がフランチャイズシステムの導入なのである。

少資本で資本競争力が乏しいニュービジネスや、ベンチャービジネスは、企業戦争の中で、勝ち残っていかなければならない。人・資金の不足を解消して、競争力をつけるには、他人の資本やパワーを一体として、ネットワーク効果を生じさせる必要がある。

アメリカンドリームも、ジャパニーズドリームも、このFC戦略によって多くの成功者を輩出したのは読者の知るところである。

いわゆる弱者の戦略としてのフランチャイズシステムの一面である。

ミネソタ大学の経営研究所発刊のレポートには、フランチャイズシステムをスモールビジネスの成長戦略手段として、研究報告が1984年になされている。

次に、③マーケットが海外に広がる時代の背景から、企業はワールドビジネス、多国籍企業として成長を続けている。

その過程の中で、どのような海外の市場に参入するかという問題はきわめて重要な、また難関な問題でもある。

こんな中でも、フランチャイズシステムは海外参入手段として、有効的な手段として援用される。この海外戦略の手段は、日本における自動車産業や、アメリカのファーストフード(マクドナルド、ケンタッキーフライドチキン等々。)の世界制覇戦略として拡大と発展を続けている。最近では、マクドナルドのモスクワ進出、そして、中国へも進出している。古くは、コカコーラの世界戦略の事例に見ることができる。

次に、フランチャイズに加入して企業家となる人々、独立族の面から考えてみると、いくつかの有効な手段としてとらえることができる。

まず、素人が独立してなにか仕事を始める場合、その失敗率は実に高いものなのだ。

そのために、リスク保全として、フランチャイズ加入によって、着実な成功を得ることである。

業界の知識、タブー、ノウハウを先に知ることによって、かなりのリスク保全が可能になるからだ。

脱サラブームの背景には、このフランチャイズ参加によって、独立を遂げた事例が多い。

次に、企業の多角化の手段としての法人参加である。業界の趨勢から、企業がなにか新たな業界に進出する場合、そのリスク保全とノウハウの学習を兼ねて、まず、フランチャイジーとして法人参加することに丁度よいシステムであることから、このケースは非常に多い。

コカコーラ、ケンタッキーフライドチキン、マクドナルド、大手ファミリーレストラン等は、資金も大きく必要なので、個人参加より法人参加が望まれている。

完成の域に達した従来型のFCシステムとその限界

フランチャイズシステムは業界ではない。それゆえ、フランチャイズ業界というものは存在しない。

一つのマーケティング上の戦略システムとして基本的な理解をしておかなければならない。

フランチャイズシステムを採用している企業をフランチャイズビジネスと称するが、従来、このフランチャイズビジネスの多様な発展の背景には、日本の経済力の増大と消費需要の拡大、生産体制の確立を基本に、高度成長の下で、このビジネス前線も発展拡大を遂げてきたわけである。

昭和38年当時、いわゆるフランチャイザーと称される企業は、30社に満たなかったが、平成5年の現在では、大小含めて約800社に及んで、業種も多様化している。

高度成長から成熟化社会の到来、人々の欲求レベルは量的にも質的にも向上し、豊かな社会の到来と共に、反面、環境と行政、消費者の真の幸福論の問題、バブル突入、一億総利殖に酔い、飽食の時代到来。そしてG7をはじめ金融政策の結果、バブルの崩壊、それは企業や一般消費者にも大きな衝撃を与え、大不況への突入。世界的には、ソ連共産主義の崩壊、中近東問題、EC市場の統合。

企業活動の周辺は内外ともに、ショッキングの連続。そして、今、レイオフ、解雇、自宅待機、工場閉鎖、海外法人の本国への引き上げ、無明な経済事情の中でかつてない企業危機の時代を迎えている。

いわゆるバブル崩壊後の経営、EC統合と企業

経営、共産主義の敗北と経済の周辺、複雑でむずかしい日米関係の諸問題等。こんな重要な諸事項の配慮の上に、企業活動の維持そのものを再度考え、従来の欠点を排除して、新たな認識の上に立った、ポストバブル時代の経営を考えていかなければならなくなった。

利潤追求を主目的にするという姿勢の見直しを考え、新たな企業理念の認識と浸透の上に社会的に必要とされる事業体のみが、存在を許されるという厳しい時代に入ったことを深く再認識しておかなければならない。されば、その認識で企業戦略の在り方を考えれば、マーケティングの方法も当然変化せざるを得ないことになる。

少品種多量タイプより多品種少量へ、更に多品種調整型へ、マスマーケティングから、データベースマーケティング、ニッチマーケティング、国内優先型のマーケティングから、国際マーケティングへ、それぞれ認識と方法の切り換えが重要になる時代に突入した。

当然、フランチャイズシステムも、マーケティング戦略の一つとして認識している以上変化していかなければならないことになる。

現在の我が国の消費者の欲求レベルの高さ、多様性から判断して、物量ではマーケットの中でFCの定義にある画一イメージで、マス生産された商品が果して売れるだろうか。

満腹状態の消費者に、更に、なにかを押し込んでみても、消化せずに吐き出してしまうだろう。

今、時代は企業にさえ難しい時代である。時代の質的变化をよく知り、その上で戦略を練る必要があるが、それが我が国の不況のみ問題にするのではなく、世界同時不況の中で暗中模索のなかから明日への光明を知り得なければならぬだけに、本当のイノベーションの認識と理解を、企業にも消費者にも必要としているのである。

それゆえに、従来のようにブームに乗じたような気分で独立やFC加盟したいという、なんの理

論武装もなく、FC化する等といった無責任の経営感覚では、資本競争の根本原理が働いてきびしく自然淘汰されてしまうことになる。

行政面、世界経済の動き、消費者の分析、環境、資源等、多面にわたる要素の配慮をして、マーケティングプランは実施されなくてはならないので、複雑多様な諸事項の認識とその上に立った、経営政策の樹立と履行が大切になっていくのである。

然るに、古いパラダイムの上に立った、マーケティング戦略における線上のフランチャイズ化は、やはり限界に達していると言えるのである。

ポストバブル経済において、マーケティングも抜本的な理論の再編成と将来への視点の樹立が必要な時期に入っていることを、関係者は深く認識する必要がある。

故に、マスマーケティング理論の展開上の技術として確立されてきた、経営戦略のリストラ及び、その応用であるフランチャイズ戦略も、リストラにより、いわゆるニューFC概念の確立と方法と、消費者の側面、行政、世界の動き等を考慮した戦略論への転換と応用、そして日本人の最も苦手な、将来へのクリエイションは、何をどのように認知すべきかという、ポリシーの確立によって展開されなければ、成功する戦略として、フランチャイズシステムは有効的に作用しないであろう。

以上