日本型フランチャイズシステムを支える制度的補完性
―モスフードサービスの事例を通して―

早稲田大学商学部
井上達彦ミナール 8 期
岡本　佳那子

要旨

本稿では、日本におけるフランチャイズシステムについて考察した。

フランチャイズシステムは、アメリカで発生し、後に日本に導入され、日本においても発展を遂げてきた。

日本におけるフランチャイズシステムは、契約やフォーマットに強く拘束されず、相対的に自律性がジーに与えられている。よって、アメリカ発祥の一般的なフランチャイズシステムに対して、特有なものである。

その中、既存研究では、アメリカ発祥のフランチャイズシステムを前提とし、日本のような特徴を持つフランチャイズシステムについては充分に議論されていなかった。そこで、本稿では、その特有な日本におけるフランチャイズシステムを日本型フランチャイズとし、どのように日本型フランチャイズを実現しているのか、株式会社モスフードサービスを研究対象とし、事例分析を行った。

分析の結果、本稿では４つことを明らかにした。ひとつめは、日本型フランチャイズシステムの仕組みを明らかにした。複数の制度が支え合うことで、初めて日本型フランチャイズシステムは実現することができていた。二つめは、日本的フランチャイズシステムの有効性として、日本型フランチャイズシステムが機能するか否かは、その国や地域の持つコンテクストが深く関係していることも明らかにした。三つめは、日本型フランチャイズシステムのジレンマを克服するカギを提示した。日本型フランチャイズシステムは、契約やビジネスフォーマットによってジーを必ずしも強く拘束されないため、彼らに自律性を付与したシステムである。そのことによって、日本型フランチャイズシステムは、自律性の付与によってジーが創意工夫をしてくれるという利点と、ジーの利己的な行動によってフランチャイズシステム全体の統一感が損なわれてしまうという欠点の両方を抱えていた。本稿では、このジレンマの回避として、「企業らしさの浸透」と、「ジーをつなぐ相互監視の仕組み」が日本型フランチャイズシステムのジレンマを克服するカギとして提示できた。四つめは、フランチャイズシステムの拡大には適切なペースがありうることを明らかにした。フランチャイズシステムは、ひとつのフォーマットの成功を通してフォーマットの複製を行い(Maylor and Reed, 1998)規模の経済性を可能にする合理性が存在する。よって、フランチャイズ・ビジネスの課題は、店舗の数を増やすことに置かれている。その中で、フランチャイズシステムの拡大には適切なペースがありうることを本稿では明らかにした。

目次

1. はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p. 4

2. 問題提起・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p. 4
  2.1. フランチャイズシステムとは・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p. 4
  2.2. 日本型フランチャイズ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p. 6
  2.3. 本稿の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p. 7

3. リサーチデザイン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p. 7

4. 事例： モスのマニュアルに囚われない店舗運営・・・・・・・・・・・・・・・・・p. 7
  4.1. モスの成り立ちとその特徴・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p. 8
  4.2. マニュアルにとらわれない店舗運営・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.10
  4.3. マニュアルにとらわれない店舗運営を支える制度・・・・・・・・・・・・・・p.11
  4.4. マニュアルにとらわれない経営を支える制度的補完性・・・・・・・・・・・・p.12
    4.4.1 「採用制度」と「オーナーの現場経験の補完性」・・・・・・・・・・・・・p.12
    4.4.2 オーナーの現場経験－共栄会の補完性・・・・・・・・・・・・・・・・・p.13
    4.4.3 共栄会－選抜制度の補完性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.14
  4.5. マニュアルにとらわれない店舗運営を支える制度的補完性・・・・・・・・・・p.17
    4.5.1 制度的補完性の「ゆるみ」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.17
    4.5.2 採用基準のゆるみ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.18
    4.5.3 価値観の継承のゆるみ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.19
    4.5.4 共栄会との信頼関係のゆるみ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.19
    4.5.5 制度的補完性の回復・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.20

5. 考察・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.21
  5.1. 日本型フランチャイズシステムの制度的補完性・・・・・・・・・・・・・・・p.21
  5.2. フランチャイズシステム拡大の適切なペース・・・・・・・・・・・・・・・・p.21
  5.3. 日本型フランチャイズのジレンマの克服・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.22
  5.4. 日本的フランチャイズシステムの有効性・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.22

6. 本研究の貢献と今後の課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・p.23

1. はじめに

今日、日本でもコンビニエンスストアや飲食業、学習塾、フィットネスクラブ、掃除ビジネスなど､私たちの身近なところで多くのフランチャイズ･ビジネスが用いられている。たとえば、株式会社日本公文教育研究会の場合は、子育て経験のある女性が、加盟者となり公文の商標と本部が作成した教材を用いながら、16,800 教室で子供の指導を行っている (2011 年 3 月現在)。

フランチャイズシステムとは、ビジネスノウハウを持つ事業者 (「本部」または「フランチャイザー」であり、以下ではザーと呼ぶ)が、他の事業者 (「加盟者」または「フランチャイジー」であり、以下ではジーと呼ぶ)とフランチャイズ契約を結び、加盟時に支払われる加盟金と加盟期間中に支払われるロイヤルティを受け取る一方で、自己のトレードマークなどの商標の使用権を認め、経営ノウハウの提供や経営指導を実施するビジネスシステムである (Blair and Lafontaine, 2005)。

アメリカで発生したフランチャイズシステムには、ひとつの基準の成功を通してフォーマットの複製を行い(Maylor and Reed, 1998)規模の経済性を追求できる点に合理性がある。このフランチャイズシステムは､後に日本に導入され､日本においても発展を遂げてきた。しかし、日本におけるフランチャイズシステムは、一般的なフランチャイズシステムとは対称的に、契約やフォーマットに強く拘束されておらず、相対的に高い自律性がジーに与えられているという特異性がある。

既存研究では、アメリカ発祥の一般的なフランチャイズシステムを前提とし、日本のフランチャイズのような特徴を持つフランチャイズシステムについては充分に議論されていなかった。そこで、本稿では、その日本におけるフランチャイズシステムを日本型フランチャイズとし、株式会社モスフードサービスを対象とし、どのように日本型フランチャイズを実現しているのか明らかにする。

2. 問題提起

2.1. フランチャイズシステムとは

フランチャイズシステムの形態は二つに分けられる。ひとつは、プロダクト・フランチャイジングであり、もうひとつはビジネスフォーマット・フランチャイジングである。

まず登場したのがプロダクト･フランチャイジングであり､これはアメリカで生まれた。プロダクト・フランチャイジングとは、製造業がほぼ全ての製品を専門化された小売業者を経由して販売することであり、その結果、小売業者が販売製品のほぼ全てを当該製造業者に依存するというシステムである (Dicke, 1992:訳書 2002)。もっともありふれた例としては、自動車販売における特約店方式がある。

二つめのビジネスフォーマット・フランチャイジングは、プロダクト・フランチャイジングに次いで登場した。ビジネスフォーマット・フランチャイジングとは、店舗を支援す

る各種サービスの包括的なパッケージだけでなく、店舗自体を製品化するシステムである。つまり、本部が製品だけでなく、自社の商標やノウハウをなど、加盟者がすぐに店舗の経営や運営ができるようにつくったビジネスフォーマットをジーに提供し、ビジネスを行ってもらうシステムである。日本では、フランチャイズチェーンが 1960 年代から現れ始めたが、日本では一般的にはプロダクト・フランチャイジングをフランチャイズに含めず、ビジネスフォーマット・フランチャイジングのみをフランチャイズと呼ぶことが多い (鳥居, 2008)。以降、本稿でも、フランチャイズという言葉はビジネスフォーマット・フランチャイジングを表すものとして用いる。

ザーが多店舗展開の手段としてフランチャイズシステムを用いたり、あるいはジーが事業を始める際にフランチャイズシステムへ加盟することを選択したりするのはなぜだろうか。たとえ優れたビジネスフォーマットを築いたとしても、ザーが店舗数を拡大する際は、多くの資金や土地、あるいは労働力などの資本が必要となる。事業展開に必要な資本が不足しているザーにとって、他人の資本を利用できるフランチャイズシステムは、自社の資本の不足を補ってくれる展開方法であると言える (Caves and Murphy, 1976; Minkler, 1990; 1992; Oxenfeld and Kelly, 1968)。

また、フランチャイズシステムを採用せず、直営店方式によって店舗拡大をしようとすると、モニタリングコストが生じる (Bhattacharyya and Lafontaine, 1995; Brickley and Dark, 1987; Klein *et al.*, 1978; Lal, 1990; Mathewson and Winter, 1985; Rubin, 1978)。直営店方式の場合、必ずしも各店舗の店長の努力は店長の収入に直結されるとは限らず、店舗の運営へ努力を怠る可能性がある。しかし、フランチャイズシステムの場合は、契約内容にもよるが、努力した分だけジーは多くの収入を得ることができるため、努力を怠らない。自社の資本の不足を他人の資本によって補えること、そして金銭的インセンティブによってモニタリングコストを削減できることが、ザーがフランチャイズシステムを採用する理由であると言える。

ジーがフランチャイズシステムに加入するのは、ある意味ではザーと同様に自社に欠けている資本を補うためであると言える。小規模なジーが何か新しい事業を始めようとしても、ビジネスに関するノウハウは充分ではないことが多く、またブランド構築には多くのコストと時間がかかるため、単独でビジネスを立ち上げるにはリスクが非常に大きい。このリスクを低減するために、すでに確立されたビジネスフォーマットやブランドを持つフランチャイズシステムに加入するのである (Caves and Murphy, 1976; Lafontaine, 1993; Lewis and Lambert, 1991; Tikoo, 2002)。

フランチャイズ・ビジネスの合理性として、規模の経済性がある。たとえば、コンビニで例を上げると、ある商品を一つの店舗だけに届けるより、三つ、四つの店舗、百の店舗、千の店舗とできるだけ多くの店舗に届けた方が、商品の開発から流通までに生じるコストが、数の分だけ分散され、ひとつあたりの単価が下がる。このことから、フランチャイズ

システムにおける重要な戦略的課題のひとつは、店舗数を拡大してフランチャイズシステム全体の効率性を向上させることであると言える。

そこで重要になるのが、ザーが築いたビジネスフォーマットからジーが逸れることなくビジネスを行うことである。フランチャイズシステムの合理性は、ひとつの基準の成功を通してフォーマットの複製を行うことであり (Maylor and Reed, 1998)、財・サービスの統一性が維持される場合において成功するものである。それに失敗した場合、即座に評判やブランドの喪失に繋がりかねない。よって、システム全体でビジネスフォーマットが遵守されるように、ザーとジーとの間では明文化された強固な契約が結ばれる。

2.2. 日本型フランチャイズ

ここまで見てきたように、標準化による規模の経済性を追求するフランチャイズシステムは、アメリカで大きく発展してきた。フランチャイズシステムが日本に導入されたのは 1960 年代であると言われており、以降、日本でも数多くの企業がフランチャイズシステムの導入によって、その規模を拡大してきた。しかし、その発展の過程で、日本のフランチャイズシステムは、アメリカのものとは異なる様相を呈してきている。

たとえば、日本を代表するフランチャイズ・ビジネスであるセブンイレブンは、マニュアルを作ってほしいというオーナーに対して、マニュアルはまったくの不要、有害とし、さらにマネジメントは一律ではなく、店のオーナーの責任においてやるべきとしている。また人にはそれぞれ個性があり、それぞれの現場で環境も状況も違い、仕事の仕方、作業の進め方が違って当然であるとしている (鈴木, 2003)。また、さまざまな雑貨を取り揃えた書店であるヴィレッジ・バンガードでは、書籍の仕入れの 95%は各店舗の店長に一任されている。

要約すると、一般的なフランチャイズシステムに対して、日本のフランチャイズシステムは契約やフォーマットに強く拘束されておらず、相対的に自律性がジーに与えられているシステムであると言える。このことは、田島 (1990, pp.42-43)も言及しており、「人間関係社会にあたっては、取引にあたっては必ずしも契約書の交換を行われません。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、決して難しくありません。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」と述べている。

この日本的なフランチャイズシステムには、規模の経済性とは異なる合理性がある。起業家であるジーは、自律性を付与されると、創造性を発揮することで新たな知識やイノベーションを生み出すのである(Bradach, 1997; Darr *et al.*, 1995)。ジーは店舗運営を通じて、その地域に関する知識を蓄積していくため、ザーよりもその地域に適したサービスを生み出しやすい。このような、ザーとジーとの緩やかな関係に支えられ、その関係によってジ

ーが生み出した創意工夫がシステム全体に還元されるフランチャイズシステムを、本稿では日本型フランチャイズシステムと呼ぶ。

しかし、ジーに自律性を付与する日本型フランチャイズシステムにも難しさがある。日本型フランチャイズシステムにおいて、ジーは創造性を発揮しイノベーションを生み出してくれるが、同時にジーはそもそも自己利益の追求に動機づけられる存在でもある。ジーに過剰に自律性を付与すると、彼らの利己的な振る舞いによって、システム全体の統一感(uniformity)が損なわれてしまう可能性も孕んでいるのである。

2.3. 本稿の目的

これまで、フランチャイズシステムについては、さまざまな研究がなされてきた。しかし、既存研究はアメリカ発祥の一般的なフランチャイズシステムを前提としており、その議論を前提とすると日本型フランチャイズのような特徴を持つフランチャイズシステムについては充分に議論していくことが難しい。

そこで本稿では、日本型フランチャイズシステムがどのようにして成り立っているのかについて、その仕組みであるビジネスシステム (加護野, 1999; 加護野・井上, 2004)の視点から明らかにしていく。ビジネスシステムはさまざまな制度から成り立っている。本稿でもビジネスシステムの制度的側面に着目し、それらがどのように日本型フランチャイズを実現しているのかについて見ていく。

3. リサーチデザイン

本稿は、ハンバーガー事業を行う株式会社モスフードサービス (以下モス)を調査対象とした。詳細は後述するが、モスはマニュアルに縛られない店舗運営を行っている。これは、契約やマニュアルに縛られない日本型フランチャイズの特徴であると考えられる。したがって、このモスのマニュアルによらない店舗運営について明らかにしていくことは、日本型フランチャイズシステムについての理解を深めるひとつの突破口となりうるだろう。

モスは、櫻田慧が日興証券株式会社から皮革製品の会社を経て、1972 年に設立したフードサービス企業である。フランチャイズチェーンによるハンバーガー専門店を全国に展開しており、店舗数はフランチャイズ店 1,319 店舗、直営店舗 72 店舗の合計 1,391 店舗にも上る (2011 年 3 月期時点)。

調査方法としては、定性研究を採用し、モスへの聞き取り調査および公刊資料を用いた。聞き取り調査では、フランチャイジー、店長、アルバイトの総勢 6 名を対象に調査を行った。インタビューデータでは入手できないモスの成り立ちや創業時からの理念などは、公刊資料から収集した。

4. 事例：モスのマニュアルに囚われない店舗運営

4.1. モスの成り立ちとその特徴

モスは、1970 年 6 月に櫻田が仲間として呼び寄せた日興証券の後輩である渡邊和男 (以下渡邊)、同じく日興証券の後輩である吉野祥 (以下吉野)と櫻田、三人の男たちが集まり、アイデアを出し合いながら設立された。会社名は株式会社モス。始めの会社名の案としては、「櫻田商会」、「櫻田物産」、それぞれの頭文字の「SYM」が挙がったが、ありきたりで、中途半端な社名を櫻田が許さなかった。その中で櫻田がマーチャンダイジング・オルガナイジング・システムの略称の MOS と提案し、社名が決定した。

設立当初は、櫻田たちは、資金がなかったため、皮革問屋時代の得意先である靴屋、鞄屋から品物を借りて、自前の店舗がないのもあり移動販売をしていた。その後の 1971 年 に、櫻田がハンバーガー事業を立ち上げることを宣言し、今日のハンバーガー事業に切り替えた。この事業の切り替えがおこったのは、それ以前に 3 人が自分たちの日興証券や皮革製品の会社で働いて得た経験から成功しそうな事業として、七つの原則を話していたことに関係する。その七つの原則とは、①粗利益の低いものはしない、②流行に左右されないもの、③手形商売はしない、④在庫を多く持つものはしない、⑤大きな投下資本がいるものはしない、⑥フランチャイズができるもの、⑦日の当たる成長産業であることだ。この七つの原則から、飲食業、そして日興証券時代でのアメリカでの生活の中で食べたハンバーガー事業という結論を櫻田が導きだした。そして、1972 年 6 月 21 日に八百屋の倉庫に一号店である成増店をオープンさせ、7 月 21 日に社名を今の社名である株式会社モスフードサービスに変えた。

このように社名にせよ、ハンバーガー事業を行うにせよ、櫻田の提案や考えは、常に会社に活かされてきた。そして、モスの経営についても、櫻田の考え方が、現在でもはっきりと表れている。そのモスの経営の特徴は、二つ挙げられる。ひとつは、マニュアルに囚われない店舗経営、二つめは、ひとつめの特徴とも関係するが、標準化を基本とした効率性のみの追求をしない、人を第一とした経営である。

ひとつめのマニュアルに囚われない店舗経営だが、これは、櫻田が生涯を通して標準化、つまり決まった型に縛られることを嫌ったことから経営に反映された。彼がマニュアルや標準化に対して疑問視するようになったのには、日興証券での経験が大きく関係する。

櫻田は、日本大学出身である。1960 年に大学を卒業し、日興証券に入社した。日興証券への入社を希望した日大生 70 人中、入社できたのは櫻田ただ 1 人であった。早稲田大学あるいは、慶応義塾大学程度の学歴を標準として、それ以上とそれ以下では明確な学歴差別が存在していたのである。この学歴差別によって、櫻田は入社時から実力に見合った正当な評価を得られなかった。入社後、櫻田は「同期で噂のすごいやつ」と日興証券の優秀な営業マンとして噂されていたが、その一方で、学歴差の問題を埋めることができず、悶々と仕事をし続けていた。

その日々の中で、櫻田に思ってもいない海外派遣制度という転機が訪れた。これまでは

海外派遣者を人事部が決めていたが、その年から社内公募による選抜制度となっていた。これは櫻田にとって夢を叶えるチャンスであった。櫻田は、実家の料亭にアメリカの駐屯軍がよく来店していたこともあり、幼い時から海外に興味があった。そんな海外に強い想いのある櫻田は、海外派遣受験願いの印を貰うために「何だこれは。お前ポン大だろう。ポン大出で受かるわけねェじゃねェか、やめとけ」 (加藤 1998, p.116)と支店長から侮辱されるのを耐え抜いた。有名大学出身の社員も多数受験し、競争倍率が、1,500 倍と高騰したが、櫻田は見事、その競争に勝ち抜き、渡米のチケットを手に入れる。そして、1962 年 7 月に櫻田は、その思いを寄せていたアメリカに旅立った。

アメリカで働く中で、櫻田は、アメリカの解放的で自由な文化を好む一方、日本との違いや疑問を感じる部分もあった。それは証券業務を通して垣間見られたアメリカ人の「ミーファースト」という考え方である。ミーファーストは、能力があるものはなんでもできる「能力が全て」という考え方でもあった。その一方、能力がなければ、能力のある相手の言うことに従わなくてはならなかった。人種のるつぼであるアメリカでは、人々の能力に大きなばらつきがあった。能力にばらつきがある人々を活用するために、企業の経営者、すなわち能力のある人々は、この「ミーファースト」の原則に従って、細分化・標準化された作業を相対的に能力の劣る人々に課することで、事業活動を効率的に行っていた。標準化された作業であれば、人々の能力にばらつきがあってもスムーズに作業を進めていくことができるからである。この標準化は企業の生産性を向上させたが、櫻田は人を機械とみなすようなこの標準化をベースとしたマニュアル主義の在り方に批判的であった。

二つめの特徴は、人が第一の経営というものである。これは、起業時、彼が自分の経験から経営状態を分析したり、実際に実験したりして学んだ経験によって形作られた。

櫻田たちは、起業時、サラリーマンからの起業であったため資金も物もない状況だった。その中で、櫻田は皮革問屋時代に身をもって学んだ「企業経営は人、金、時間、情報という経営資源の量と質によってやり方が異なる」ということを用いて決断する。

> *経営は経営資源 (人、物、金、情報)の量と質によってやり方が違う。我々には金もない。物もない。人だけある。それが量も質もあるところと戦っていても敵わない。かれらがやれない、できないことをやるべきである。 (加藤 1998, p.30)*

これはつまり、資金やものがない中で、人を使って最高峰を目指す経営をすることを示している。また 1970 年に、ハンバーガー事業を始める前に櫻田は甥の櫻田厚 (現社長)を用いて実験をし、身をもって飲食とは何かを学んだ経験がある。それは、甲州街道でのおにぎり売りである。実験の目的は、飲食事業をする前に飲食業を実際に体験し、学ぶことである。甲州街道でのおにぎり販売は、早朝なら甲州街道を走る車の運転手は食事をとらず、さらに渋滞するからおにぎりをもっていけば売れるのではないかと考えられ、学習に

好都合であった。街道沿いのガソリンスタンドと契約してワゴンの車を置き、「おにぎり」という幡を立て販売を開始した。しかしそれだけでは売れず、交差点で停車中の車に近寄って「どうですか」とやると良く売れた。結局僅か 2 週間でこの実験は中止されたが、この実験で、客のところまで足を運ぶことで、客をつかめると櫻田は理解した。つまり、この経験から、「人がサービスを提供することで、お客をつかめる」という原則を櫻田は心得たのである。

これらの経験から、櫻田はモスにおいて、標準化が中心ではなく、人を大切にする「人が第一」、「人ありきの商売」を掲げ、経営を徹底して行なった。

> *これからフードサービス業のあり方を従業員に説く場合は、システムやマニュアルを採り上げる前に、まず第一番に、なぜフードサービスをやるのかということについての心作りの教育を徹底してやるべきではないでしょうか。お客様を迎え、真心をもって提供し、感謝の気持ちでお送りするという徹底したサービスがあれば、どのような大資本がこようとも競争に勝てると確信します。(加藤 1998, p.85)*

> *システムやマニュアルだけでは処理しきれない、人間としての感情を私たちは売り物にしているからです。これが最終的には大きな決め手になるでしょう。 (加藤 1998, p.87)*

4.2. マニュアルにとらわれない店舗運営

櫻田の企業経営の信念は、たとえフランチャイズ・ビジネスであっても、すべてを標準化して人々をそれに縛り付けるのではなく、人を大切にする「人が第一」、「人ありきの商売」というものであった。この信念を反映する形で、モスの店舗運営は、標準化を基本として効率性のみを追求するのではない、マニュアルに囚われないものとなっている。

モスの店舗運営においては、ザーが提供する商品マニュアル、アルバイト育成マニュアル自体は存在するものの、基本的にマニュアルをどのように用いるか、どこまで用いるかは、各店舗に任せられている。また、マクドナルド、ケンタッキーフライドチキンなどはザーがオペレーション効率を上げるアルバイトのランク付けだが、モスの場合はザーが決めたというものは存在せず、それぞれのジーが自主的に判断している。そのため、アルバイトへの指導は各店舗によってかなり異なっている。指導者が店長の場合もあれば、アルバイト同士で教え合う場合もあり、週に２回以上、アルバイトはシフトに入らなければならないところもあれば、月に１回だけでもかまわない店舗も存在する。

その上、モスでは店舗運営に関して、ザーは口出しをしないようになっており、ザーの意見は、ジーに対してアドバイスつまり、助言でしかない。ザーの意見を反映するか、しないかは基本的にジーに任せられるのである。

わたしたちの会社に関しての店舗運営に関しては、モスさんのタブーはしないですが、基本的には、会社に任されている。わたしたちは私たちの会社として店舗つくりをしている。もちろんモスとしての NG はあってはいけないですが。教育に関しては、基本的には本部さんがどうのこうのはないです。もう、個店ベースです。 (モスバーガーオーナー　N 氏)

ランクは、基本決まりはないです。一応本部さんは本部さんにあるのですが、自分たちがやりたかったら導入する。会社で制度があってそれでやっているのですが、ここ (S 店)ではできたばかりなので、フラットですね。 (モスバーガーオーナー　N 氏)

4.3. マニュアルにとらわれない店舗運営を支える制度

モスの特徴はフランチャイズの各店舗を契約とフォーマットで強制的に拘束するのではなく､｢人が第一｣という櫻田氏の信念に支えられたマニュアルにとらわれない経営である。

このようなモスの特徴的な経営は、ただ信念や理念が強固なだけでは難しい。いくらフォーマットやマニュアルを押し付けるのではなく現場の裁量に任せると言っても、すべてをジーの自由に任せていては、モスが築いてきた価値あるノウハウなどが活かされない。

それでは、マニュアルに囚われないモスの店舗運営は、どのようにして成り立っているのか。それは、モスが採用している諸制度によって支えられている。

モスは、創業時から日本流の商売を導入しようと考えていた。つまり、隠れた路地裏にあるパパママストアーのような美味しい商品を、店づくりがよく、雰囲気がよく、サービスがいい中で販売することを目指したのである。その中で、モスはこの価値観への共感を基準としたジーの採用を行なってきた。櫻田は、皮革問屋の経験から、会社の経営は心を一つにしなければ発展せず、特に経営に厚く関わる人々はしっかり価値観で結ばれていなければならないことを理解し、その価値観通りに会社を運営できるシステムをつくることが重要であると考えていた。フランチャイズシステムにおいて、経営に関わるのは本社の役員、経営陣だけではない。実際に顧客と接しビジネスを行ってくれる全国のジーも、フランチャイズシステムの経営の大部分を担っている。このことから、櫻田は経営陣だけではなくジーにも価値観の共有を求めた。

そこでモスは、徹底的にモスの価値観に共感できるジーだけを採用することとした。モスの採用では､レポートや面談が何回もあり､儲かるだけでは加盟させないということが、ジーへ繰り返し伝えられた。また､｢辛い商売ですよ｣と釘を刺したり､｢なぜ飲食を選んだのですか？｣､｢その中でなぜモスを選んだのですか？｣と、応募者の考えを深く聞きだし、ときには人生をかけた面談もした。

まず入会する前に、この仕事がいかに厳しいものであるか、環境が変わることによりどれだけ苦痛が伴うものなのかといったデメリットを徹底的に話す。それでもなおやりたいと信念をもっている人を迎えることにしている。平均的に午前 11 時から午後 10 時までたって仕事をする商売であるし、常に緊張を強いられる仕事であるから実際覚悟してかからないといけないわけで、その点を強調している。さらに事前にモスバーガー以外のチェーン店を回ってもらうようにすすめ、他店のポリシー、投下資本、資本収益率の点を比較してもらい、その上で契約してもらうという立場をとっている。 (加藤 1998, p.146)

490 人のジーへの応募者の中で、加盟にまで至ったのはたった 32 人であったときもある。今日でも加盟に 2 年かかる場合もあり、最終面接では櫻田厚社長が、加盟希望者と面談を行うことで、ジーの価値観の理解や共感の程度を見極めている。

この厳しい採用によって、モスはどれだけモスの価値観に共感し、モスのやり方を守ってくれるのかを最優先して、応募してきたジーを選抜することができている。モスのやり方を守ってくれる人々を採用するからこそ、モスの各店舗ではマニュアルを必ずしも用いなくても「モスらしい」店舗運営がなされているのである。

無理だ、無理だ、考えたほうがいいですよ、大変なわりに儲からないですよ、とさんざん言われたそうです。いや、でもそこで儲かる、儲からないのではなくて、そういう部分でも、父親の考え方が変わったのでしょうね。大手の紳士服にお客をとられ、食べられなくなったので仕立てのお店を辞めよう。そしていつの間にか、食べれる仕事を生活のためにではなくて、モスさんとの出会いがあって、以前モスを食べて、その人と会ったことで、本当に美味しいものを届けたい。モスの仕事をしたいという気持ちに変わったらしい。 (モスバーガーオーナー　N 氏)

4.4. マニュアルにとらわれない経営を支える制度的補完性

4.4.1 「採用制度」と「オーナーの現場経験の補完性」

モスの価値観への共感を基準としたジーの採用を行うことで、マニュアルにとらわれない店舗運営ができていたモスだが、価値観への共感を基準としたジーの採用には、難しさもある。価値観への共感を厳密に適用しすぎると、フランチャイズシステムの拡大に十分な数のジーを確保するのが難しくなる。ジーは基本的には経済面にも動機付けられている。そのため、必ずしも彼らがモスの価値観に共感するとは限らず、これはフランチャイズシステムを拡大していけばいくほど顕著になっていく。

また、ジーが法人となり、その法人のオーナーが社員を店長に任命し店舗するケースも

ある。そのような場合は、モスの価値観に共感しているという基準で店長を選ぶことが難しくなってしまう。

これらの点を補完しているのが、直接の店舗運営経験のあるオーナーによる店舗管理である。創業時から、モスではオーナーが一度は店舗管理をするということを規則としていた。この規則は、皮革問屋の経験から、櫻田が「世の中、頭の中で考えるようにはいかない。そしてビジネスを成功させるには、頭だけでなく心と体を人一倍使わなければ基礎づくりはできないということ」 (加藤 1998, p.22)を心得ていたからである。その信念が浸透する中で、ジーに要求される条件について取締役営業部長の吉澤淑雄氏は次の二点を挙げている。

> *第一に「汗を流せるかどうか」。これが成功する一番の秘訣。自分は店に入らずに社員をやとってやらせるとモスのポリシーが伝わりにくいうえに「『なぜ、こんなつらい仕事をやらせるんだ』となる。たとえオーナー自身が現場に入らなくても、どれだけの意気込みをもって、どれだけ力を注げるかが重要になる。第二に「価値観の共有」。 (加藤 1998, p.208)*

オーナーが実際に店長として店舗管理を経験する規則によって、多くのオーナーは店舗という現場で求められる価値観について深く理解することができている。その後、事業を発展させるためにオーナーは法人化させ､オーナー自身が直接の店舗運営からは退いても、「モスらしい」店舗運営について理解できているのである。したがって、オーナーは自社の社員を店長に任命するときに、その社員がモスについて理解しているのか、という基準で店長を選抜することができる。

また、入社当初、社員がモスに関して理解が浅かったとしても、オーナーは自身の店舗運営の経験から、モスらしさを社員に教育することができる。このことから、店長になった社員を「モスらしい」店舗運営を理解できている店長に育て上げることができている。

> *オーナーと店舗のこと話しますね。これからの店舗の方向とか。もちろん注意されることもあります。 (モスバーガー店長　S 氏)*

4.4.2 オーナーの現場経験-共栄会の補完性

オーナーへの店舗運営経験を義務付けることで、必ずしも当初はモスらしい価値観を理解していない店長であっても、オーナーの経験に基づく指導を受けて、モスらしい店舗運営ができるようになっている。モスらしさの伝達はこのような構造に支えられているわけだが、モスらしさの伝達役であるオーナーは、現場を退いているため、時間の経過とともに、モスが望むモスらしさから乖離していってしまう可能性を孕んでいる。

この可能性を抑えているのが、オーナーたちの意見交換会である共栄会だ。共栄会の設立のきっかけは、関東のオーナー同士が自発的に意見交換を始めたことから始まった。それまで､本部としては､モスにとって望ましくない情報が乱れ飛んでは困るという理由で、オーナー同士が組織を結成するのを禁じており、店舗間ではパティ (ハンバーガーの肉)を融通しあう程度の関係しかなかった。しかし、櫻田たちは、オーナーの集まりのある地区とない地区があってはならない、オーナー同士のつながりを禁止するのではなく、むしろ積極的にオーナー同士がつながりを築けるように支援しようと考え、全国にこの動きを広め、1980 年に共存、共栄であるという意味を込め共栄会として組織が設立した。

共栄会の主な活動として､HDC 運動という客観的にオーナーたちが意見を言い合う活動が挙げられる。HDC 運動とは､ホスピタリティー (接客)､デリシャス (商品のおいしさ)､クリーンネス (衛生)の三つの指標を用いて客観的にオーナーたちが意見を言い合う機会である。1982 年 に神奈川支部が提案し､それが全国に広がることになった。この運動は、年に２回開かれ、オーナーに対して、他のオーナーが意見を言う機会になっており、店舗運営の至らない点を、客観的な指標も用いながらオーナー同士が指摘しあっている。

> *お前の店は汚いじゃないか。飲んだり歌ったりするヒマがあったら掃除したらどうなんだい。 (東京東支部長、オーナー　清水孝夫氏) (加藤 1998, p.212)*

> *汚ねェよ、お前ンところは。冗談じゃなしよ。お前なんかいたんじゃ店がよくなんねェよ。 (東京支部長、オーナー　清水孝夫氏) (加藤 1998, p.212)*

このように共栄会によってオーナーたちが集まり、意見を言い合うことで、オーナー同士で監視しあいながら、助言ができる。店舗同士あるいはオーナー同士が横でつながることで、近隣の店舗に関する情報が他のオーナーに伝わるようになっており、好ましくない運営をしている店舗は、改善のために指導を受けることとなる。近隣のオーナー同士は直接顧客を奪い合うライバルとなるので相互に助言することは難しいように思われるが、顧客にとってはどの店舗も同じモスであるため、他の店舗の問題が自身の店舗の問題となってしまう可能性が高い。したがって、ライバル同士であっても、出し惜しみすることなく相互に店舗運営の改善に向けて指導しあっているのである。共栄会があることによって、各店舗が過剰に自社独自の店舗運営をしたり、モスらしさについて誤った解釈をしないようになっている。

> *私たちが他のフランチャイズさんを指導はできないのですよ。立場的におかしいので。横(オーナー同士)として、共に良くしようとはするのですけれど。駄目だし、なかなか難しくなってきますね。でもそうやったらよくならないよ。という中で､*

HDC 運動というのがあります。共栄会で、HDC 強化運動を年に２回やっていて、同じフランチャイズの中で、HDC 委員なりうちの社長など、支部長とかが、店舗を見て、店舗チェックして、年に２回物を申させてもらうのです。 (モスバーガーオーナー　N 氏)

4.4.3 共栄会−選抜制度の補完性

しかし、この共栄会のようなオーナー同士の横のつながりは、メリットばかりではない。特にザーにとっては、オーナー同士がつながることで、オーナーたちが自身 (本部)に対する交渉力を持ってしまいかねない。これはザーにとっては大きな脅威となる。だが、モスではモスの理念に共感するジーを中心的に選抜しているため、モス本部の経営方針に対するジーの理解が深く、ジーはモス本部を信頼している。

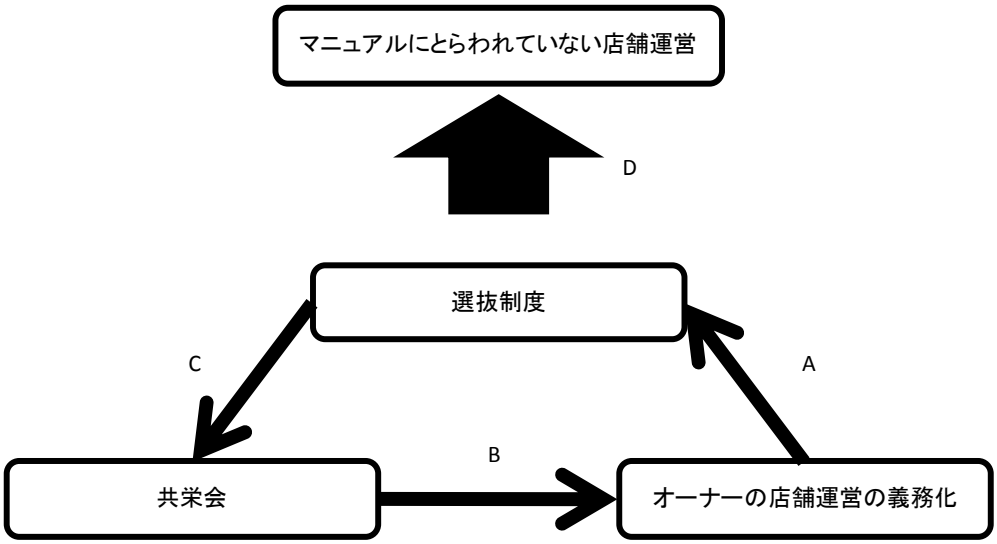
ジーの立場で言わせてもらうと、モスの商品開発に関して、絶大なる信頼を持っているわけですよ。 (モスバーガーオーナー　N 氏)

私、共栄会の一人でしかないですけども、でもたぶん、モスバーガーのジーというのは、モスの商品に対して、絶大なる信頼をもって入っているわけですから。私にとってはないです。商品をいじるということは。 (モスバーガーオーナー　N 氏)

また、仮に共栄会内であるオーナーがモスの脅威になりうるような動きを見せたとしても、それ以外の大多数のオーナーが、まずはジー同士で解決を試みてくれる。これによって、共栄会がモスの脅威となることはなかったのである。

4.5. マニュアルにとらわれない店舗運営を支える制度的補完性

図１：三つの制度の補完性



制度的補完性	効果
A	フランチャイズシステムの拡大に十分な数のジーを確保できない点、またジーが法人となり、モスの価値観に共感しているという基準で店長を選ぶことが困難な点をオーナが店舗運営の経験が補完
B	オーナーが現場を退き、モスが望むモスらしさから乖離してしまうところをオーナたちが意見交換する共栄会で、補完
C	共栄会のオーナーたちが自身 (本部)に対する交渉力を持つところを選抜制度で、補完
D	三つの制度が機能することで、モスのマニュアルにとらわれない店舗運営の実現

ここまで述べてきた、マニュアルにとらわれないモスの店舗運営を実現する諸制度とそれらの間の関係について図示したものが図１である。モスのマニュアルにとらわれない店舗運営は、一見するとモスの価値観に共感し理解できるジー採用によって実現しているように見える。しかし、この採用制度では多くのジーを集めるのが難しいという問題があった。

これを補完していたのが、オーナーの店舗経験の義務化である。これによって、店長に任命された社員が必ずしも当初からモスの価値観を理解していなくても、店舗経験がありモスらしさが分かっているオーナーがそれを伝えることができた。

しかし、オーナーが店舗経験を通じてモスらしさを理解していたとしても、そこから離れて長時間が経ってしまうと、その気はなくとも、異なった形でモスらしさを解釈してしまう可能性がある。これを補完していたのが、オーナーによって組織される共栄会である。共栄会は相互監視と助言の機能を有しており、これによってモスらしさを実現できていない他の店舗を指導することができる。

ジーにとってはこの共栄会は価値のあるものだが、ザーであるモス本部には脅威となる可能性を孕んでいた。オーナー同士が結託して交渉力を行使できるからである。しかし、モスの価値観に共感するジーを優先的に採用しているため、彼らはモスへの信頼が深い。そのため、モスに対して脅威となる行動は事前に抑えられていたのである。

このようにモスのマニュアルにとらわれない店舗運営は、モスが持つ三つの制度があり、それらが機能することによって成り立っていた。そして、これらの制度はそれぞれ独立して機能しているのではなく、それぞれの限界や逆機能を相互に補完しあうことで、マニュアルにとらわれない店舗運営を実現しているのである。

4.5.1 制度的補完性の「ゆるみ」

ここまで述べてきたように、モスは特徴的な諸制度と、それらの間の相互補完性によって、マニュアルに頼ることなく「モスらしい」店舗運営を実現してきた。しかし、この制度的補完性は、時間の経過とともに限界に直面するようになってきた。

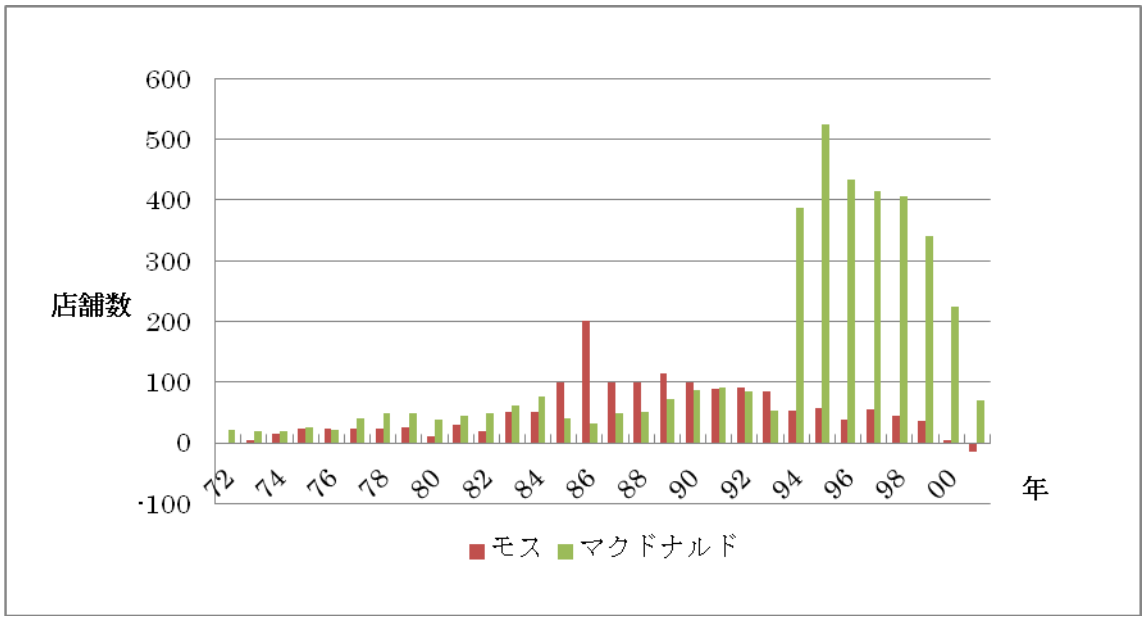
1983 年、ロサンゼルスで、設立時から一緒に戦ってきた吉野が急死した。その死をきっかけに、ここまで育ててきた独自のフランチャイズチェーンのあり方を、世の中に広く問うことこそがモスバーガーチェーンのために戦った吉野の遺志を継ぐことではないのかという話が持ち上った。櫻田自身も、経営陣の一角がこの世を去ったために成長が止まったと見られる企業にはしたくない、もし自分に万が一のことがあったとしても、それでモスが終わってしまうような企業にはしたくないと考えた。この吉野の急死をきっかけとして、櫻田は拡大路線への転換を図り、そのための資金を広く募るために 1984 年に株式を公開した。図２が示すように、1980 年以前は年間 20 店舗であった出店数は、1984 年からはその３倍にもなる年間 60 店となり、そして 1986 年 以降は 100～200 店へとさらに出店数は増加していった。

フランチャイズシステムおいては、店舗数を拡大することは、自社や店舗の認知度を上げたり、さらなる規模の経済性を実現できるようになるため、一見すると合理的な意思決定に思える。実際にモスでも、拡大の当初は店舗数の増大と比例する形で、業績が向上していった。しかし、その背後では、自社を支えてきた制度に徐々に「ゆるみ」が生じてきていた。

4.5.2 採用基準のゆるみ

モスでは、モスの価値観に共感できる人を中心に、ジーとして採用してきており、それがモスらしい店舗運営を支えてきた。しかし、店舗数を急激に拡大させるとなると、それだけ多くのジーが必要となる。だが、モスの価値観に共感できる人は限られており、また、短期間での急激な拡大のために、採用の見極めも甘くなってしまった。これによって、必ずしもモスらしさを分かっている人を採用できなくなってしまった。

図２：店舗増加数 (1972～2002)



出典：犬飼知徳 (2005)「モスフードサービス　日本型フランチャイズチェーンの成長と停滞」『ケースブック 日本のスタートアップ企業』から筆者が作成

モスだからできると思っていたら負けます。じゃなくて、ちゃんと現場があって、私たちの商品力がある。モスのブランドがあり、モスは売れるんだ。という、私たちが店舗をつくる時は、一つの武器として、商品力があるよって。逆にそれだけです。でも、モスというのはあまりに大きすぎて、加盟することが目的になってしまう。オーナーさん自身が。面談通って、加盟できれば、明日から店舗やります。モスさえやっていれば、勝手に儲かると思いがちです。けれどそうではない。 (モスバーガーオーナー　N 氏)

モスという冠がありますから、お金を出せばと思って。加盟者側が安易になっている部分はあるのでしょうね。 (モスバーガーオーナー　N 氏)

4.5.3 価値観の継承のゆるみ

店舗数を拡大させるためには、資本を有している既存のオーナーに、多くの店舗を開いてもらうことが効率的である。しかし、店舗が増加してくると、オーナーは各店舗に目が行き届かなくなってしまい、自身が店長としての経験の中で培ってきたモスらしさに関する価値観を、充分に各店舗に伝えられなくなってしまう。

また、モスはオーナーに対して、モス以外の店舗の経営も認めるようになった。過去にモスはオーナーに対して、契約でモスのみの経営しか認めていなかったが、勝手に他の店舗を経営した野心のあるオーナーの店舗がうまくいかなくなった。このような失敗経験があるにもかかわらず、モス以外の店舗の経営を認めてしまったために、知らず知らずのうちにオーナーの持つモスの価値観と、他の店舗の価値観が混ざってしまい、モスらしさをしっかりと伝承することができなくなってしまった。

4.5.4 共栄会との信頼関係のゆるみ

急激な店舗拡大によって､上記に述べるようにモスの制度にゆるみが生じてきていたが、それによる影響はすぐには現れなかった。しかし、厳しい競争環境の中で、ついに制度のゆるみからの影響が表面化してしまう。

90 年代の日本は激しいデフレの渦中にあり､それはファストフード業界にも深刻な影響を与えていた。そのような中で、モスのライバル企業である日本マクドナルドは、1995 年にハンバーガーを 130 円にまで値下げするなど、主力製品の大幅な値下げを断行し、他社もそれに追随した。

しかし、その中で、モスは自社の商品・サービスの持つ高付加価値を武器に、価格競争には参入しなかった。結果として、このモスの強みを活かした差別化戦略は失敗に終わってしまった。モスの価値観に共有するフランチャイジーの採用を継続できていれば、このような失敗に対してもオーナーは理解したであろうが、急激な拡大によりすでにモスの価値観は薄れていたため、この失敗をきっかけに共栄会がモスに反発するようになってきてしまった。これにより、共栄会はモスの商品開発にも口を出すようになり、対立するようになってきた。[1]ここで一度､｢急速な出店で店舗のマネジメントが緩んだ面もある｣[2] と危機を募らせ、1997 年に櫻田は一度現場復帰したものの、5 月に急死してしまった。モスを作り上げてきた櫻田の死もあり、ジーたちは新商品の継続的な投入と原価率引き下げなどをモス本部にさらに欲求するようになった。ゆるみながらも踏みとどまっていたモスの制度は、モスと共栄会との信頼関係がゆるんだことによって、ついに機能しなくなってし

[1]日経金融新聞 2000 年 11 月 8 日を参照。
[2]日経金融新聞 1996 年 11 月 12 日を参照。

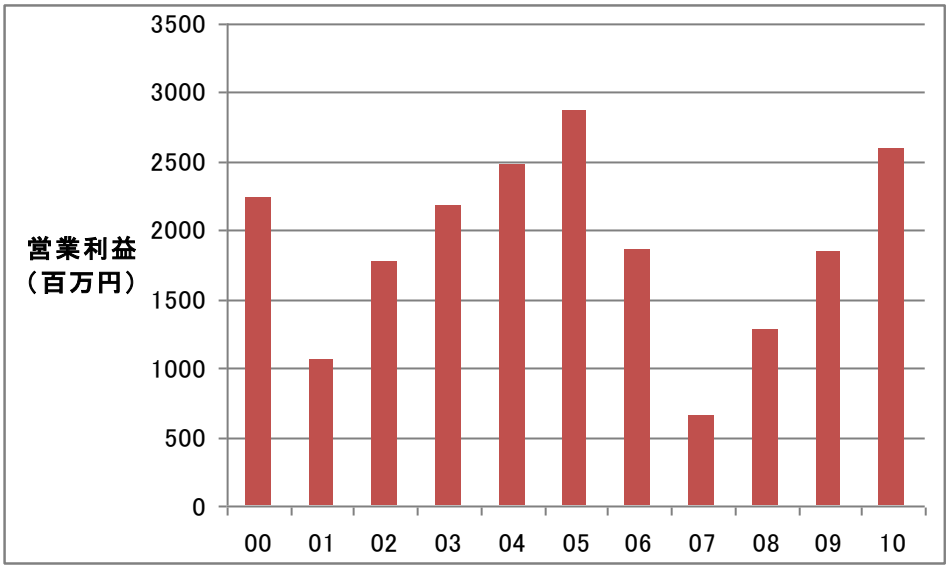
まったのである。

4.5.5 制度的補完性の回復

急激な店舗の拡大によって、モスの制度のゆるみが応じ、影響が表面化したモスだが、そのことに危機感を感じたモスは、2000 年からジーの採用を取りやめた。また 2001 年から組織の改革として、不採算店舗を閉鎖したり、立て直しに意欲的でないオーナーには辞めてもらい、一方貢献するオーナーにはインセンティブを与えるなど、既存のジーの見直しを行った[3]。このことによって、店舗の拡大を食い止め、同じ価値観で経営できる人々で、モスは会社を再出発させることにした。その結果、制度のゆるみを解消し、制度が正常に補完するようになった。

現在、モスの業績は、図３にも示されているように右肩上がりに回復し、[4]共栄会で北海道の素材を用いた十勝コロッケバーガなどの御当地バーガーの提案や、モスカフエなどのジーに合わせた業態の提案、海外に 279 店舗（台湾、香港、インドネシア、シンガポール、タイ、中国、オーストラリア）出店し、成長を続けている。

図３：モスの営業利益 (2000～2010 年)



出典：日経 NEEDS-FAME より筆者作成

[3]日経金融新聞 2000 年 2 月 21 日、日経流通新聞 2001 年 3 月 29 日をそれぞれ参照。

[4] 2006 年から 2008 年にかけて大きく営業利益が減少しているが、これは海外への初出店や、クーポンの開始、ダスキンとの資本提携、牧場など他事業への投資などが重なったためであると考えられる。この時期を除くと、店舗数の制限と既存店舗の見直しを始めた 2001 年以降、モスの順調に営業利益は順調に回復してきていると言える

5. 考察

5.1. 日本型フランチャイズシステムの制度的補完性

モスでは、ビジネスフォーマットに強く拘束されず、マニュアルを頼らない店舗運営がなされていた。本稿ではモスを日本型フランチャイズシステムの典型例として、その特徴であるマニュアルに頼らない店舗運営がどのように実現しているのかについて、制度的補完性の視点から分析してきた。

マニュアルに頼らないモスの店舗運営は、「価値観への共感を基準としたジーの採用」、「直接の店舗運営経験のあるオーナーによる店舗管理」、「オーナーたちの意見交換会である共栄会」という三つの制度が、それぞれの制度の持つ逆機能を補完し合うことで実現されていた。

一見すると、「価値観への共感を基準としたジーの採用」が、直接的にマニュアルに頼らない店舗運営を実現しているように見える。しかし、一つの制度だけでは、このモスの特徴は実現されない。複数の制度が支え合うことで、初めて日本型フランチャイズシステムは実現されているのである。

5.2. フランチャイズシステム拡大の適切なペース

モスの日本型フランチャイズシステムは、短期間での急激な店舗数の増加により緩んでしまった。これまで、規模の経済性に支えられたフランチャイズシステムの戦略的課題は、いかに早く店舗数を増加させるか、というものであった。フランチャイズシステムの基本的な合理性が規模の経済性であることを考慮すると、モスが店舗数を増加させたことは妥当であると言える。

だが、本稿のモスの事例は、フランチャイズシステムの拡大には適切なペースがあることを示唆している。モスはビジネスフォーマットにすべてを埋め込むことができると考えておらず、ビジネスフォーマットを用いてビジネスを行うジーを非常に重要な存在として考えていた。ジーを単なる労働力と見なすフランチャイズシステムとは異なり、モスのフランチャイズシステムは彼らの価値観に支えられたシステムであると言える。

このようなフランチャイズシステムでは、いかにしてザーの価値観を適切に理解できているジーを採用するのかが重要となる。そのため、価値観という視点から、モスは慎重にジーの採用を行ってきた。しかし、モスの店舗数の増大の速度は、慎重さを放棄せざるを得ないほど急速なものとなってしまい、結果としてモスらしさを失ってしまった。

これは、共栄会が監視・指導できる「モスらしくない」オーナーの数が、限界を超えてしまったからであると考えられる。いくらモスの価値観を基準としてジーを採用したとしても、いくらかは価値観の理解の薄いジーが紛れる可能性はある。そのようなジーが紛れ込んでも、一定数であればそれまでモスの価値観を守ってきた共栄会の仕組みを通じて、

モスらしさを理解させることができていた。しかし、店舗拡大によってモスらしくないジーの数があまりに多くなってしまい、共栄会の許容できる数を上回ってしまったことで、徐々にモスらしさが濁ってしまったと考えられる。これを受けて、モスは近年ジーの採用の停止や既存のジーの見直しを行うことで、モスらしさの再純化を図っている。

もし、モスがビジネスフォーマットにすべてを埋め込む、標準化の程度の高いビジネスを展開していれば、急激な店舗数の拡大も問題ではなかったであろう。何をビジネスフォーマットとし、それによってどの程度ジーを拘束するのか、そして既存のフランチャイズシステムの規模と拡大ペースのバランスなどが、拡大の適切なペースと関係していると事例から考えられる。

5.3. 日本型フランチャイズのジレンマの克服

ここからは、日本型フランチャイズシステムについて、より深く考察していこう。日本型フランチャイズシステムは、契約やビジネスフォーマットによってジーを必ずしも強く拘束せず、彼らに自律性を付与したシステムであった。このシステムは、自律性の付与によってジーが創意工夫をしてくれるという利点と、ジーの利己的な行動によってフランチャイズシステム全体の統一感が損なわれてしまうという欠点の両方を抱えていた。

モスらしさを理解しているオーナーたちが相互監視を行うことによって、モスはこのジレンマを回避していたと考えられる。オーナーの意見交換会である共栄会では、本部とオーナーだけではなく、オーナー同士で意見を言い合い、相互に監視していた。

そうは言っても、ただオーナー同士が監視し合うだけでは、モスらしい店舗運営が守られるとは限らない。監視するオーナーがモスらしさを理解していなくては、モス本部が臨む形での監視が実現されない。また、モスらしさをわかっていると認められる相手でないと、オーナーはその助言を受け入れないであろう。

このときに重要となるのがジーの採用である。モスらしさがわかっているジーを採用しているからこそ、もしモスらしくないオーナーがいたとしても、彼らを適切に監視・指導することができる。それによって、モスのビジネスフォーマットは守られてきたのである。その企業らしさの浸透と、彼らをつなぐ相互監視の仕組み、この二つが日本型フランチャイズシステムのジレンマを克服するカギであると考えられる。

5.4. 日本的フランチャイズシステムの有効性

標準化と自律性の付与の恩恵を受けられる日本型フランチャイズシステムであるが、これはどのような環境であっても良く機能するのだろうか。日本型フランチャイズシステムが機能するか否かは、その国や地域の持つコンテクストが深く関係していると考えられる。Hall (1976)は、国の文化を「高コンテクスト文化 (High Context Culture)」と「低コンテクスト文化 (Low Context Culture)」に分類している。高コンテクスト文化とは、コミュニケ

ーションにおいて言葉では表すことのできないものが多く、言葉の裏に隠れた「行間」や「真意」、すなわちコンテクストを読み解くことが求められる文化を意味する。低コンテクスト文化はこれとは逆で、コミュニケーションの大部分は明示的に言語化されて行われるため、コンテクストを読み解く負荷がそれほどかかわない文化を意味する。

この分類に従えば、日本は高コンテクスト文化である。明文化せずとも、社会一般的な通念から大きく外れることはしないだろうという考え方であり、暗黙のルールを共有している場合が多い。例えば、長いつきあいの中で生まれてくる親友関係や親子関係の中などでは、言葉で言い表さなくても分かりあえる場合が多い。この文化内においては、周りに気を配り、言葉ではなく、「察すること」「読み取ること」がコミュニケーションにおいて大切な要素となる。

一方、アメリカは低コンテクスト文化であると考えられる。アメリカは多民族国家であり、必ずしも国民がコンテクストを共有している程度が高いとは限らない。そのために、アメリカではルールを明文化し、契約書やマニュアルを絶対的なものととらえる傾向がある。アメリカから生まれたフランチャイズシステムが契約や標準の遵守を強く求めるシステムであることは、このことと無関係ではないだろう。

日本型フランチャイズシステムは、契約やマニュアルで縛らないために、ザーとジーとのコンテクストの共有が求められる。したがって、高コンテクスト文化の国であれば、適応できると考えられる。対称的に、低コンテクスト文化の国でも同じようにビジネスを行おうとしても困難だろう。日本型フランチャイズシステムで成功を収めたフランチャイズ企業が海外に進出する際には、現地の文化を慎重に見極め、仮に低コンテクスト文化であった場合は、日本とは異なるシステムを構築するか、あるいはコンテクストの共有にいっそう慎重になる必要があると考えられる。

6. 本研究の貢献と今後の課題

本稿では、日本型フランチャイズシステムについて、モスの事例を通じて考察していった。契約やマニュアルに強く拘束されない日本型フランチャイズシステムには、ザーの望む価値観を深く理解したジーの採用が極めて重要であることが明らかとなった。しかし、それだけでは日本型フランチャイズシステムは実現しない。ジー同士の相互監視・助言を促す制度と、価値観を深く浸透させる制度が併存し、かつそれらが相互に補完しなければ、日本型フランチャイズシステムは実現しない。単独の制度に着目するのではなく、それらのシステム性、すなわちビジネスシステムの視点から読み解いていくことで、日本型フランチャイズシステムについて明らかにすることができた。

本稿の大きな貢献は三点である。ひとつめの貢献、そしてもっとも大きな貢献は、日本型フランチャイズシステムを提示し、その仕組みを明らかにしたことである。これまでのフランチャイズシステムに関する議論では、一般的なフランチャイズシステム、すなわち

標準化による規模の経済性を追求するシステムが前提とされていた。しかし、本稿は、必ずしもそれだけがフランチャイズシステムのあり方ではないことを示唆している。本稿での日本型フランチャイズシステムの可能性とその仕組みについての議論は、フランチャイズ・ビジネスの今後の議論において意義深いと言えるだろう。

二つめの貢献は、フランチャイズシステムが陥りがちなジレンマの回避について議論した点である。ジーに自律性を与えるか、それとも彼らをマニュアルや契約で縛り付けるかは、多くのフランチャイズシステムが直面する可能性がある問題である。このジレンマについて、本稿ではジー同士のつながりと、ザーの価値観に対するジーの深い理解という二つがあれば乗り越えることができることを示した。

三つめの貢献は、フランチャイズシステムの拡大には適切なペースがありうることを示した点である。フランチャイズシステムは規模の経済性を追求するものであるため、急速な拡大を目標にしがちである。しかし、本稿のモスの事例は、急速な拡大によって仕組み自体がうまく機能しなくなってしまったことを示している。フランチャイズ・ビジネスにおいて拡大はひとつの使命であると言えるが、それと同時に自社にとっての適切なペースを把握することは重要であろう。

最後に、課題について述べて本稿を終わる。本稿の課題として、次の二点が挙げられる。ひとつは、日本型フランチャイズシステムの構成概念化にまでは至らなかった点である。日本型フランチャイズシステムの特徴として、契約やマニュアルに縛られないという点は示したが、まだ日本型フランチャイズシステムを構成概念化するには至っていない。この点についてより精緻にしていくことが、日本型フランチャイズシステムの議論をより進めていくためにまず必要となろう。

もうひとつの課題は、シングルケーススタディであるために、本稿で示した日本型フランチャイズシステムの仕組みが、どれほど他の企業にも当てはめることができるかがわからない点である。本稿では、これまで明らかになっていない現象に焦点を当てたために、シングルケーススタディを採用したが、本稿での知見に基づき、他の企業についても考察していくことが必要であると言える。

謝辞

本稿の作成にあたりまして、株式会社モスフードサービスのフランチャイジー様、店長様、アルバイトの方々と多くの方から調査の御協力頂きました。生涯において大切である人の大切さなどもご一緒に学ばせて頂きました。また、困っているときに手を差し伸べてくださった、足立様、浦谷様、黒澤様、菅沼様 (五十音順)、井上達彦先生、ゼミ生の方々、そして、1 年に渡りご指導頂きました真木圭亮様、ここに記して心より感謝申し上げます。

参考文献

英語文献

Bhattacharyya, S. and F. Lafontaine (1995). “Double-sided Moral Hazard and the Nature of Share Contracts,” *Rand Journal of Economics*, Vol. 26, pp. 761-781.

Blair, R. D. and F. Lafontaine (2005). *The Economics of Franchising*, Cambridge University Press.

Bradach, J. L. (1998). *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press. (河野昭三訳『ハーバードのフランチャイズ組織論』, 文眞堂, 2006)

Bradach, J. L.(1997). “Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains,” *Administrative Science Quarterly,* Vol.42, pp. 276-303.

Brickley, J. A. and F. H. Dark (1987). “The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising,” *Journal of Financial Economics*, Vol. 18, pp. 401-420.

Caves, R.E. and W.F. Murphy (1976). “Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets,” *Southern Economic Journal*, Vol. 42, pp. 572-586.

Darr, E. D., L. Argote and D. Epple(1995). “The Acquisition Transfer and Depreciation of Knowledge in Service Organization: Productivity in Franchises,” *Management Science*, Vol. 41, pp. 1750-1762.

Dicke, T.S. 1980 . Franchising in America: The Development of a Business melthod, 1840-1980, Chapel Hill, North Carolina, The University of north Carolina Press(河野昭三・小嶌正稔訳(2002) 『フランチャイジングーアメリカにおける発展過程ー』まほろば書房).

Klein, B., R. G. Crawford, and A. A. Alchian(1978). “Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process,” *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, pp. 297-326.

Lafontaine, F. (1993). “Contractual Arrangements as Signaling Devices: Evidence from Franchising,” *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 9, pp. 256-289.

Lal, R. (1990). “Improving Channel Coordination through Franchising,” *Marketing Science*, No. 9, pp. 299-318.

Lewis. M.C. and Lambert, D.M, (1991). “A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction,” *Journal of Retailing*, Vol.67, No.2, pp. 205-225.

Mathewson, G.F. and R.A. Winter (1985). “The Economics of Franchise Contracts,” *Journal of Law and Economics*, Vol. 28, pp. 503-526.

Minkler, A. P. (1990). “An Empirical Analysis of Firm’s Decision to Franchise,” *Economics Letters*, Vol. 34, pp. 77-82.

Minkler, A. P. (1992). “Why Firms Franchise: A Search Cost Theory,” *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 148, pp. 240-259.

Oxenfeldt, A. R. and A. O. Kelly (1968). “Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?” *Journal of Retailing*, Vol. 44, pp. 69-83.

Rubin, P. (1978). “The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract,” *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, pp. 223-223.

Tikoo,S. (2002). “Franchiser Influence Strategy Use and Franchise Experience and Dependence,” *Journal of Retailing*, Vol.78, No.1, pp. 183-192.

日本語文献

渥美俊一 (2003)『外食業「王道」の経営　規模拡大のための経営戦略編』柴田書店.

渥美俊一 (2003)『外食業「王道」の経営　現場の技術を高めるノウハウ編』柴田書店.

犬飼知徳 (2005)「モスフードサービス　日本型フランチャイズチェーンの成長と停滞」『ケースブック 日本のスタートアップ企業』有斐閣.

犬飼知徳 (2009)「日本のフランチャイズ組織の特徴」『香川大学経済論叢』第 82 巻, 第 1・2 号, pp.145-159.

犬飼知徳 (2008)「フランチャイジーのプロフィール分析：フランチャイジーから視点を含むフランチャイズ組織論の構築に向けて」『香川大学経済論叢』第 81 巻, 第 1 号, pp.91-106.

犬飼知徳 (2003)「組織間関係における集合財提供メカニズムの解明－モス・フード・サービスのフランチャイズ・システムを事例として－」『組織化学』第 36 巻, 第 4 号 pp.69－79.

犬塚篤・鱸裕子 (2007)「フランチャイズ本部から店舗へのメッセージ伝達－メッセージ獲得と店舗内人間関係―」『経営行動科学』第 20 巻, 第 2 号, pp.143-153.

犬塚篤 (2006)「フランチャイズ組織における目標統合―加盟店長の非経済的側面に着目して―」『日本経営学会誌』第 17 号, pp. 29-38.

井上達彦・真木圭亮 (2010)「サービスエンカウンタを支えるビジネスシステム―公文教育研究会の事例―」『早稲田商学』第 426 号, pp. 1-47.

袁航 (2007)「フランチャイズ・システムにおける本部・加盟店間コンフリクトに関する一考察 」『経営学研究論集』第 27 号, pp.139-157.

「外食産業を創った人びと」編集委員会 (2005)『外食産業を創った人びと』商業界.

加護野忠男・井上達彦 (2004)『事業システム戦略　事業の仕組みと競争優位』有斐閣アルマ.

加護野忠男(1999)『競争優位のシステム　事業戦略の静かな革命』PHP 新書.

加藤勝美 (2001)『夢みる雑草たち 改訂版―モスバーガー路地裏経営の解明』出版文化社.

木下繁喜 (2011)『モスバーガーを創った男の物語　羅針盤の針は夢に向け』東海新報社.

小本恵照 (2011)「フランチャイズ・システムにおける店長の動機づけの役割 」 『三田商学研究』第 53 巻, 第 6 号, pp.1-25.

小本恵照 (2008)「組織学習とライフサイクル--フランチャイズ加盟店のケース 」『組織科

学』, 第 42 巻, 第 1 号, pp.61-76.
小本恵照 (2006)「フランチャイズ・ビジネスの経営分析」『年報　経営分析研究』第 22 号, pp.18-25.
小嶌正稔　(2008)「フランチャイズ組織における複合形態の限界―米国における分離法」『経営論集』第 71 号, pp.269-285.
白土健・岸田弘 (2009)『フランチャイズビジネス概論』創成社.
髙井收 (2008)「異文化コミュニケーション教育の試み―高コンテキスト文化としての俳句―」『言語センター広報 Language Studies』 第 16 号 (1).
鳥居宏史 (2008)「フランチャイズチェーンのマネジメント・コントロール」『明治学院大学経済研究』 第 142 号, pp.31-45.
(社)日本フランチャイズ協会編 (2005)『よくわかる！フランチャイズ入門』同友社.
星野広和 (2008)「フランチャイズ組織におけるサービス品質のマネジメントに関する一考察 」『国学院経済学』第 57 巻, 第 1 号, pp.45-66.
星野広和 (2009)「フランチャイズ・ビジネスにおける経営戦略と組織デザイン」 『国学院経済学』第 58 巻, 第 1 号, pp.75-112.
村山 貴俊 (2005)「フランチャイズ・ビジネスにおける在外事業コントロール―コントロールの意味について」『東北学院大学経済学論集』 第 159 号, pp.45-69.
山口廣太 (2000)『マクドナルド「平日半額」戦略』経林書房.
山田雅俊 (2005)「外食産業に関する研究状況と経営戦略論の必要性 」『中央大学大学院論究, 経済学・商学研究科篇』 第 37 巻, 第 1 号, pp.41-54.

参考ウェブサイト

株式会社モスフードサービス
http://www.mos.co.jp/index.php
国際フランチャイズ協会 International Franchise Association(IFA)
http://www.franchise.org/
社団法人日本フランチャイズ協会
http://www.jfa-fc.or.jp/
http://frn.jfa-fc.or.jp/
フランチャイズ WEB リポート
http://fc.dai.co.jp/ceoreport/mos