

フランチャイズ組織の盛衰メカニズムの解明

氏 名 犬飼知徳

(要 旨)

本研究は、フランチャイズ組織の成長と衰退を一貫した論理で説明することを目的としていた。フランチャイズ組織を研究対象としたのは、分権的な組織構造における自律的な行為者の相互作用メカニズムを観察し解明するためであった。

第1章では、本論文全体の問題を設定した。その問題とは、高い自律性を持つフランチャイジーが相互行為を行うフランチャイズ組織の盛衰を一貫した論理で説明することであった。

第2章では、この問題意識に基づき、フランチャイズ組織に関する既存研究を検討してみると、フランチャイジーの自律性は旺盛な事業意欲の発揮という正の効果と、フランチャイザーが統制しにくいという負の効果を持つものとして認識されていた。フランチャイズ組織が成長するためには、その負の効果を経済統制する必要があることが既存研究では示唆されていた。ただこれらの既存研究の理論は、フランチャイザーの視点からフランチャイジーの自律性をいかに統制するべきか、という点に注目していた。実際には、本論文の事例で扱ったモス・バーガーのようにフランチャイジーの自律性を活用することによって成長するフランチャイジーが存在している。この種のフランチャイズ組織は既存研究で扱われてきたフランチャイズ組織とは異なる盛衰メカニズムを持っている。

第3章では、オルソンの集合財モデルとハーシュマンの退出と発言のモデルを展開した。

そのモデルとは、「集合財」に注目したものであった。集合財とは、ある集団内の成員であれば誰もが利用から排除されない財として定義されている。フランチャイズ組織の場合、ブランド・イメージや新商品、ノウハウなどが集合財と考えることができる。集合財は、組織内において適切に提供されれば組織の成果に正の効果をもたらすけれども、過少にしか提供されなければ組織の成果に負の効果をもたらす。オルソンが提示した集合財のモデルでは、集合財の提供は集団の規模が大きいほど適切に提供されにくくなる。なぜなら、集団規模が大きいほど集合財にフリー・ライダーする集団成員が増加するからである。したがって、オルソンのモデルは、集団が成長するほど集合財が適切に提供されなくなり、組織成果に負の効果をもたらすため、衰退に陥る可能性が高くなることを示唆しているのである。

ただ、オルソンのオリジナルのモデルだけでは、フランチャイズ組織を説明するために十分とは言えない。そのため、本論文ではオルソンのモデルに3つの修正を加えた。①フランチャイザーの存在と、②集合財の分担提供、③成長に伴うフリー・ライダー化の論理である。

フランチャイザーは集合財提供によって得られる便益が各フランチャイジーよりも多く、さらに組織が大規模であればある程便益が増加するため、単独でも集合財を提供する誘因をもつ。

ただ組織内の集合財には様々な種類があり、フランチャイザーが提供する誘因が高い集合財と低い集合財がある。その誘因に影響を及ぼしているのが、フランチャイジーの説得費用である。フランチャイジーが求めている集合財であれば説得費用は低く、フランチャイザーとしても提供誘因が高い一方、フランチャイジーが使用に難色を示すような集合財、たとえば追加投資が必要な設備などの場合、説得費用が高いため、フランチャイザーは提供する誘因が低くなる。説得費用の低い集合財は、フラ

ンチャイザーとフランチャイジーの両者間で提供することの合意が得やすい一方、説得費用の低い集合財は、フランチャイザーとフランチャイジーの両者間で提供しないことの合意が得やすいのである。その結果として、集合財は説得費用の高低によって、過剰に提供されるものと過少にしか提供されないものに分かれる。

オルソンのオリジナルの議論では、大規模集団と小規模集団を比較した場合に大規模集団でフリー・ライダーが生じやすいということを説明していたため、成長に伴ってフリー・ライダーが増加するであろうことを含意しているものの、小規模な集団の時にフリー・ライダーではなかった成員がフリー・ライダーになってしまうのかを直接的には説明していない。したがって、フランチャイズ組織の成長と衰退を説明するために、フリー・ライダー発生による集合財の過少提供という論理を使うためには、成員が成長に伴いフリー・ライダー化するのはなぜかを説明する論理が必要なのである。その変化の論理は、集団規模というよりもむしろ、時間経過に影響を受けると考えられる。時間経過に伴い、フランチャイズ組織には次のような変化が生じる。①実際に提供されている集合財の存在量の変化と、②成員の要求水準の変化、③フリー・ライダーの増加に伴う費用の増大である。ひとつ目は、時間経過に伴って集合財の存在量が変化するということである。集合財はある適切な分量まで蓄積するためには提供努力が必要である。しかし、成員が求めている水準を超えてしまえば、成員にとってそれ以上提供努力を行う誘因が消滅してしまうのである。たとえば、労働組合の「賃上げ」という集合財は、いったん提供されてしまえば、その後も継続的に集合財を提供し続ける誘因は急激に低下してしまうだろう。二つ目は、時間経過に伴い、成員の集合財に対する要求の水準が変化するということである。フランチャイジーは時間経過とともに加齢する。加齢すればモチベーションが低下するとは一概には言えないけれども、精神的にも肉体的にもある程度の衰えが現れてくるのは避けがたいだろう。それは集合財の要求水準を引き下げ、提供努力を引き下げる力となって作用すると考えられるのである。これらの時間経過に伴うフリー・ライダーの増加によって、フリー・ライダー以外の成員が集合財を提供する費用は上昇する。しかしながら、その集合財から受け取ることができる便益は増加するわけではない。その結果、それらの成員たちも費用対効果の観点から、フリー・ライダー化する誘因をもつようになるのである。

第3章では、さらにフランチャイザーとフランチャイジーと顧客の三者の相互作用を分析するための三層構造モデルを構築した。このモデルを用いて、自律性の高いフランチャイジーを持つフランチャイズ組織が衰退に陥ると、顧客からフランチャイザーへの情報伝達経路がゆがめられ、衰退からなかなか脱出できないメカニズムを説明した。

この説明を行うために、この章では Hirschman (1970) の退出オプションと発言オプションのモデルを展開した。ハーシュマンによれば、退出オプションと発言オプションは、それぞれが企業が衰退からの脱出するためのメカニズムとして機能する顧客のオプションである。退出オプションとは、企業の商品やサービスの質が低下した場合、顧客が他者の同等の商品やサービスにスイッチすること、もしくは購入をやめてしまうことを意味する。発言オプションは、その質の低下に対し、企業に対して直接クレームを言うというオプションである。この二つのオプションは、企業に商品やサービスの品質の低下を知らせるシグナルとなり、衰退から回復するためのきっかけとなるのである。ハーシュマンの議論では、発言オプションは退出オプションと比較してその効果が発揮される可能性が低い。発言オプションと同時に退出オプションが使用可能な場合、発言オプションを最も行使しそうな品質に敏感な顧客から退出してしまう可能性が高いため、発言オプションは機能しにくい。また、退出オプションが使用できない場合も、発言オプションは機能しない。なぜなら、退出オプションを持たな

い顧客とはその企業の商品を絶対に買い続ける顧客であるため、発言オプションによって品質を改善する誘因を企業側が持たないからである。では、発言オプションはまったく衰退からの回復メカニズムとして役に立たないのかといえ、そうではないとハーシュマンは主張する。なぜなら、第3の重要概念である忠誠が高い顧客が、組織にとどまり発言オプションを行使するからである。ハーシュマンは、さらにこのモデルをそのまま組織内における組織上層部と組織成員の関係にも展開していた。

ただ、フランチャイズ組織のフランチャイザーとフランチャイジーの関係を説明するためにはハーシュマンのモデルをそのまま適用するだけでは十分ではなかった。なぜなら、フランチャイズ組織はフランチャイザーとフランチャイジーと顧客の三層構造になっていると考えられるからである。三層構造といっても、中間に位置するフランチャイジーが顧客の発言オプションをただフランチャイザーに伝達するだけの存在であるならばハーシュマンの顧客-企業間関係のモデルと論理的には何ら変わることはない。三層構造モデルでは、フランチャイジーはフランチャイザーに対する衰退シグナルの発信者であると同時に、顧客からの衰退シグナルの受信者であるが故に自ら衰退に対処するという選択肢も持ちうるのである。フランチャイジーは顧客の衰退シグナルに対して自助努力を行うことができるがゆえに、フランチャイズ組織の衰退に対しオリジナルモデルが想定した以上の選択肢を採りうる。それは忠誠エネルギーが必要な順に次の5つであった。自助努力と発言オプションを同時に行使する発言オプション①と、自助努力のみを行う自助努力オプション、フランチャイザーに対する発言オプションのみを行う発言オプション②、発言オプションも自助努力にも消極的なフリー・ライダー、退出オプションであった。

発言オプション①と発言オプション②は、フランチャイズ組織全体を衰退から回復させるための発言オプションであるか、フランチャイジーのみの衰退を回復させるための発言オプションであるかという違いがある。したがって、発言オプション①がフランチャイザーに対して行使される場合は、顧客の発言オプションに対応した回復メカニズムとなる可能性が高いけれども、発言オプション②がフランチャイザーに対して行使される場合は、顧客の発言オプションとは対応せずに回復メカニズムとして機能しない可能性が高い。

この両方の発言オプションが同時にフランチャイザーに行使される場合、フランチャイザーはフランチャイジーからの支持が多い方の発言オプションを採用する可能性が高い。なぜなら、発言オプションに対応した改善策を実行するのはフランチャイジーであり、フランチャイジーからの支持が高い発言オプションの方が実行する場合の説得費用が低いからである。

このようにフランチャイザーが発言オプションの採用を決定すると考えるならば、発言オプションを実際に行使するフランチャイジー以外のフランチャイジーたちがいずれの発言オプションを支持するかが発言オプションの選択に大きな影響を及ぼす。自助努力のみを行うフランチャイジーは費用対効果が高いほうの発言オプションを選択する可能性が高い。したがって、いずれのオプションを支持するかは場合によって異なる。一方、フリー・ライダーのフランチャイジーは費用対効果ではなく、費用最小化によって発言オプションの支持を決める。したがって、フリー・ライダーは発言オプション②を支持する可能性が高い。発言オプション①は、フランチャイズ組織全体を改善するためにフランチャイジーの費用負担を強いる可能性があるからである。

以上の議論から、時間経過に伴い、フランチャイズ組織全体で採用される発言オプションは、発言オプション①から発言オプション②に移行する可能性が高い。なぜなら、時間経過に伴い、フランチャイジーの忠誠は低下していき、発言オプション①以外の様々な選択肢を採用するフランチャイジーが増加していくからである。

発言オプション①から発言オプション②への移行は、発言オプションの衰退からの回復メカニズムの機能不全を引き起こす。その経路は、3つある。ひとつは、顧客の発言オプションが伝わらなくなり、衰退からの回復メカニズムとして機能しなくなることである。二つ目は、フランチャイジーが提供していた集合財が提供されなくなる一方、フランチャイザーが提供する集合財は過剰に提供されるようになるため、フランチャイズ組織全体としての集合財提供のバランスが崩れ、戦略実行が困難になることである。三つ目は、顧客に対するサービスの改善よりも、フランチャイザーとフランチャイジーの調整により多くの経営資源が利用されるようになることである。これらが組み合わさった結果として、フランチャイズ組織は衰退から脱出できないのである。

第4章では、前章で構築したモデルを用いて事例を説明するための準備作業として、モス・バーガーのフランチャイズ組織の事例の概要を紹介するとともに、第5章以降で考察される3つのリサーチ・クエスチョンが提示された。それは、①モス・バーガーのフランチャイズ組織がなぜ成長できたのかと、②モス・バーガーのフランチャイズ組織は長期間にわたって成長を遂げた後になぜ衰退に陥ったのか、③モス・バーガーのフランチャイズ組織はなぜ衰退から脱出できないのかであった。この章では、この三つの問いが考察に値する問いであることを示した。

第5章では、この3つのリサーチ・クエスチョンのうち、なぜ成長することができたのか、という問いを第3章のモデルを用いて説明することを試みた。成長期のモス・バーガーのフランチャイズ組織は、フランチャイジーの厳しい選抜によってフランチャイザーとフランチャイジーの同志的な紐帯が生み出され、フランチャイジーの互助組織である共栄会が現場オペレーションに関するノウハウという集合財を提供する役割を担っていた。一方、フランチャイザーは比較的説得費用の高い現場オペレーションのノウハウの提供をせずに済んだために、新商品開発や発注システムや配送システムの整備といった説得費用の低い集合財の提供に経営資源を集中することができた。その結果として、フランチャイジーとフランチャイザーの間で集合財提供の分担関係が適切に形成され、急成長しながらも適切な集合財が提供されていたのである。

第6章では、モス・バーガーのフランチャイズはなぜ衰退したのかという問いを前章と同じモデルを用いて一貫した論理で説明した。前章で説明したメカニズムによって成長を続けていたモス・バーガーは年月の経過に伴い、モス・バーガーのフランチャイジーたちには次の3つの変化が生じていた。①高齢化と、②キャリアに対する満足度の高まり、③複数店舗化である。高齢化はフランチャイジーたちの集合財に対する要求水準を低下させ、集合財の提供努力を減少させた。満足化と多店舗化は、フランチャイジーを既存の集合財の存在量に満足させた。これらの結果として、フランチャイジーたちはフリー・ライダーへと変化していった。フリー・ライダーが増加してきたことによって、共栄会は現場オペレーションに関するノウハウという集合財を適切に提供できなくなっていった。しかしながら、フランチャイザーはこの代替になる集合財の提供を行わなかった。なぜなら、代替する集合財として考えられる効率的な厨房設備やスーパーバイザーの増員による指導の強化などは、フランチャイジーたちへの説得費用が高い集合財だったからである。したがって、成長期にはフランチャイジーによって提供されていた集合財が提供されなくなり、現場のオペレーションが悪化していたところに、マクドナルドなどの低価格戦略が重なり、モス・バーガーのフランチャイズ組織は衰退に陥ったのである。

第7章では、前章のフランチャイズ組織が衰退から脱出できないメカニズムを、モス・バーガーの事例を用いて検証した。1990年代後半のモス・バーガーでは、第4章でも示したように高齢化や、満足化、多店舗化により、発言オプション①のフランチャイジーがフリー・ライダーなどのほかの選

択肢へと移行するようになってきていた。その結果として、フランチャイジーの担ってきた店舗オペレーションは改善されなくなり、高回転を維持できなくなってきていた。提供時間の遅さは、その当時から、顧客の発言オプションとして発せられていた。そのような状況下で、創業者の死やマクドナルドの低価格戦略の影響によって、フランチャイジーの業績は悪化し、フランチャイジーは発言オプション②を行使するようになる。発言オプション②によって、フランチャイザーは新商品を頻繁に開発するようになったけれども、現場オペレーションを改善するための対策はほとんどおこなわれなかったため、提供時間はさらに遅くなり、顧客の回転はさらに低下した。これらの対策によって業績はさらに悪化したにもかかわらず、メニュー数の増加によるオペレーションの煩雑化と現場オペレーションによるさらなる提供時間の長時間化が繰り返され、客離れは進んでいったのである。