

# フランチャイズ方式による小売国際化

許 英 傑  
川 端 基 夫

## キーワード

フランチャイズ・システム  
フランチャイズ・チェーン  
マスター・フランチャイジー  
小売国際化

## I. 問題の所在

小売企業の成長（事業拡大）にとって国際化はもはや避けて通れないものとなっただけではなく、必要不可欠なものともなりつつある。世界の大規模小売企業にとっては、アジア市場や中欧・東欧市場が重要になりつつあるが、とりわけ近年では、そのポテンシャルが巨大な中国市場に注目が集まっている。日本においては、カルフルやウォルマートあるいはメトロといった欧米系「グローバルリテイラー」の中国市場での動向に注目が集まる傾向がみられるが、中国大陆に最も積極的に進出をしているのは、むしろ台湾の小売業である。また近年ではセブンイレブン・ジャパンやファミリーマートのように、台湾企業と組む形で大陸への進出を果たす企業も少なくない（許英傑 & 黄慧玲 2004, p.283）。さらに、台湾以外にもマレーシアやタイの華人系小売業や、韓国などの小売業も中国大陆への進出を行っていることも留意すべきであろう。

ところで、一般に小売業の海外進出の形態には、大きくは①子会社設立（100%独自資本）、②現地企業との合併、③現地小売業との技術提携契約の3つのタイプがあるが、③の中の一形態として、現地企業とフランチャイズ・チェー

ン（以後FCと表記）契約を結ぶ形で進出を果たすものも増えつつある。中国政府は、当初はFCでの進出を認めていなかったが、近年は中国大陆でもFC方式が見られるようになりつつある。ただし、中国における国際的なFC企業の多くは、華僑（華人）系企業がそのライセンス権を保有する傾向にある（涂照彦 1997, p.132）。中国大陆のスターバックスもその一つで、広州や深圳などの華南地域は香港のデイリーファーム（Daily Farm）社がライセンスをもち、上海地域は台湾の統一企業がライセンスをもって店舗展開を行っている。

このようなFCによる小売企業の国際化は、今後もさらに増大するとみられる。しかし、FCによる海外進出は専門店や外食産業が中心で、百貨店やハイパーマーケットなどの大型店業態の企業は直接投資が中心であったこともあり、この問題が十分に議論されてきたとはいえない。とくに、日本においては正面きって論じられることはなかった。そこで、本稿では、今後重要性を増すと思われるFCによる小売国際化に焦点をあて、FCによる海外進出の優位性を理論的に明らかにした上で、それに基づいた国際的なFC企業の類型を抽出することで、今後の国際的なFC企業の分析フレーム構築に向けてのステップとしたい。

## II. 小売国際化とFCシステム

ここで、考察に入る前に、FCの種類と定義およびFCによる小売国際化の手法と現状など、基礎的な事項について確認をしておきたい。

## 1. FCの種類と定義

FCは米国で生まれたシステムであり、約150年もの歴史を有するとされる。日本におけるFCの定義は、(社)日本フランチャイズチェーン協会(JFA)のものがよく知られている。すなわち、「フランチャイズとは、事業者(「フランチャイザー」と呼ぶ)が他の事業者(「フランチャイジー」と呼ぶ)との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレードマーク、トレードネームその他の営業の象徴となる標識および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投入してフランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両者の継続的な関係をいう。」という定義である。ここでいう「一定の対価」とは、いわゆる加盟金とロイヤルティで、前者は加盟時に1回限り支払われるものであり、後者は総売り上げ額もしくは売上総利益(粗利益)額に対して一定の比率で課せられ、通常は毎月徴収されるものである。また業界では、一般に本部のことを「ザー」、加盟店側を「ジー」と略して呼んでいる。

ただし、国ごとにその定義や実態は微妙に異なっている点には留意すべきである<sup>1)</sup>。たとえば、米国のFCは商標と商品に関するライセンスを貸与する「トレードマークFC」と、商標や商品のみならず経営ノウハウ全般に関するライセンスを貸与する「ビジネス・フォーマットFC」とに分かれているが、日本では前者は存在しておらずFCの定義でも、そのようなタイプのものはイメージされていない。米国で

の前者の例としては自動車やガソリンスタンドが挙げられるが、日本でFCが登場し始めた1960年代前半には<sup>2)</sup>、それらトレードマーク型FCの代表的な業界では、すでに生産者による流通系列化(代理店制度など)が進展していたため、そのようなタイプのFC契約は普及しなかったとされるのである<sup>3)</sup>。これに対して、台湾をはじめとするアジア諸国には、むしろ米国型の2種類のものが存在している点には注意を要する。

このように、一口にFCといってもその契約内容に多様性があることは、今後のFCでの海外進出を研究する際の課題のひとつといえよう。

## 2. FCによる海外進出の手法と進出タイプ

### (1) マスター・フランチャイジーによる海外進出

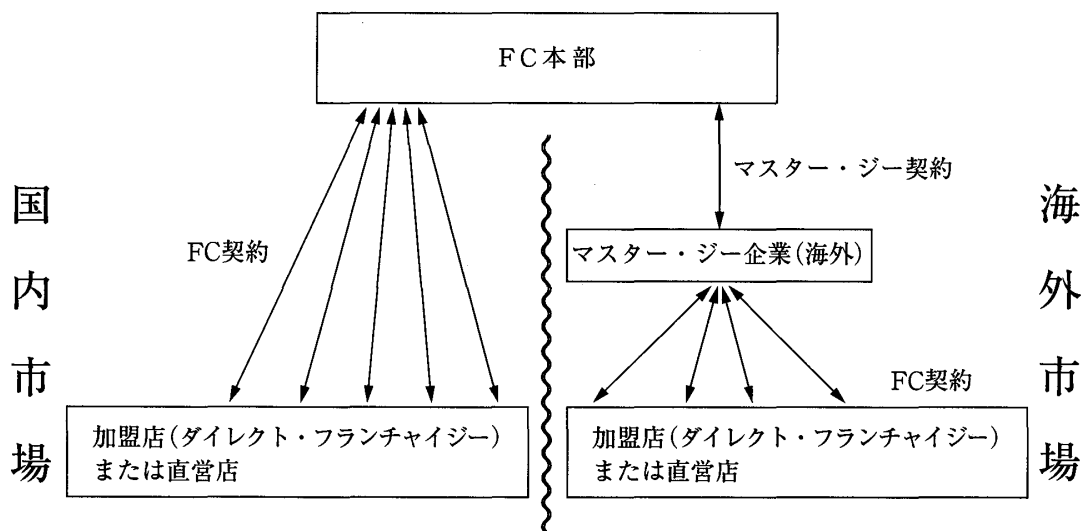
FC契約における加盟形態には二つのタイプがある。すなわち、ダイレクト・フランチャイジー(direct franchisee)と、エリア・フランチャイジー(area franchisee)あるいはマスター・フランチャイジー(master franchisee)である(以後エリア・フランチャイジーとマスター・フランチャイジーを合わせて、本稿では「マスター・ジー」と表記する)。ダイレクト・フランチャイジーとは図1の左側のごとく、本部と直接的にFC契約を結んだ加盟店をさすが、後者はマスター・ジー権——つまり特定の国または特定地域・地区でFC事業を行う権利——を与えられた企業と本部とがマスター・ジー契約を結んだ上で、マスター・ジー企業が加盟店を募集してFC契約を結ぶものである。この場合は、マスター・ジー企業には当該国や当該地域での事業発展の責任が付される。マスター・ジー企業を介した事業展開は、国内でも

1) ちなみに、台湾での定義は「加盟本部と加盟者は契約を締結し、本部は商標、商品、経営方式を加盟者に与え、加盟者は上述の権利を獲得することに対し、加盟本部へ一定の代価を支払わなければならない。かつ本社の指導、訓練及び支援に基づき同じ商標を使用し、全部または一部の同じ商品、サービス、経営方式を使用し、専門的分業、集中管理を行う経営団体である。」(台湾連鎖暨加盟協会、許英傑訳)となっている。

2) 日本でのフランチャイズの発祥は、1963年に始まる「不二家」や「ダスキン」の事業開始に求めるのが通説であるが、フランチャイズに類似した契約は戦前から既に存在したともいわれる。

3) 川越憲治(2001)53-54頁。

図1 フランチャイズ契約におけるマスター・ジー企業および加盟店との関係



出所) 川端作図

行われる場合もあるが<sup>4)</sup>、海外進出のほとんどが海外の企業との間でマスター・ジー契約を結ぶかたちでの進出となっている。

このマスター・ジー企業を介した海外進出は、図2のように、さらにいくつかのタイプに分けられる。つまり、A：本部との資本関係がない海外企業にマスター・ジー権を与えるタイプ、B：海外でFCを展開することを希望する現地企業と本部とが出資し合って現地に合弁企業を設立し、その合弁企業に対し本部がマスター・ジー権を与えるタイプ、C：FC本部がすでにマスター・ジー権を与えている第三国の海外企業もしくは合弁企業に対し、当該国でのマスター・ジー権をも与えるタイプである。FC本部の投資リスクの点からいえば、AとCが比較的軽いのに対して、Bは直接投資を伴う分だけ重くなる。しかし、Bの場合は本部側の経営主導権がとりやすいことから、現地企業側

のノウハウに不安がある場合や、逆に本部が現地市場を有望市場として見なし、自らが経営主導権をとることで成功率を高めたいという意思が強い場合に選択される傾向にある。

また、海外で店舗展開するに際しては、マスター・ジー企業が直営方式（店舗を建設し、社員を店長・店員として派遣）で展開していくやり方と、マスター・ジー企業が地域本部となって加盟店とFC契約を行って展開していくやり方とがある。日本のFCチェーンの海外での実態をみると、AやCのタイプではFC展開が比較的多いのに対して、Bのタイプではマスター・ジー企業による直営方式が多く採られる傾向が見られる。もちろん、出店コストと出店スピードの点からいえばマスター・ジーが地域本部となってFCで展開する方が有利であるため、Bの場合も直営展開である程度の実績（システム基盤整備）ができた時点で、FC方式での店舗展開に切り替えていく手法が一般的である。

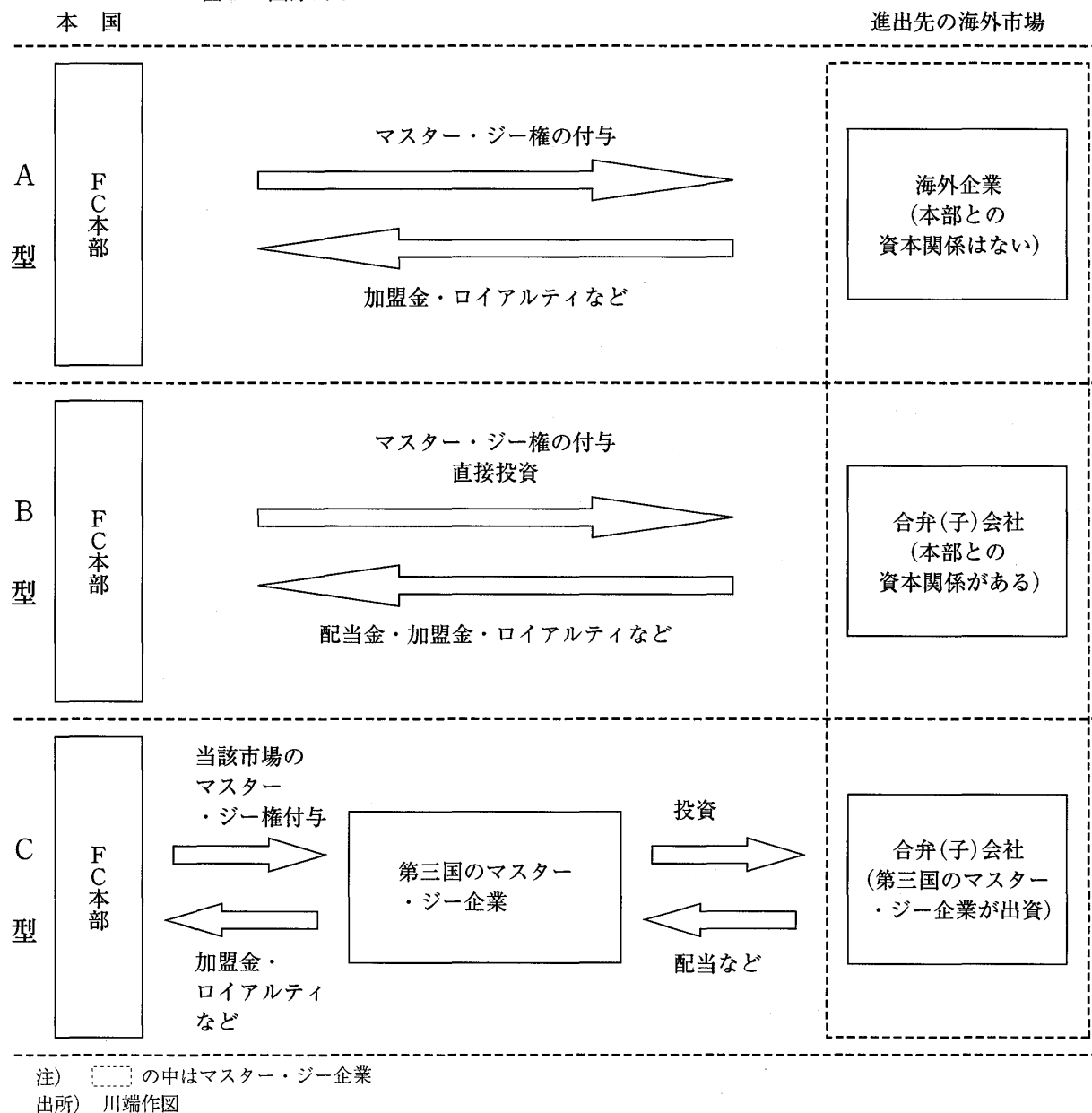
#### (2) FCでの海外進出の実際

では、現実にはどのようなタイプでの海外進出が見られるのであろうか。

日本のマクドナルドは、「藤田田商店」という個人商店に対して米国本部が日本でのマスター・ジー権を与えた例であり、日本のセブン

4) つまり、国内市場をいくつかの地域に分割し、地域ごとに子会社を設立して、そこにマスター・ジー権を与えるのである。日本の場合は、沖縄や北海道など、東京の本部と地理的・時間的な懸隔あるいは経営環境面での懸隔が大きい地域には、マスター・ジー企業が置かれる場合がある。また、中国大陸のような巨大市場においても地域分割を行ってそれぞれにマスター・ジー企業が置かれる傾向にある。

図2 国際的なマスター・フランチャイズ契約における3つのタイプ



イレブンもイトーヨーカドーの子会社「セブンイレブン・ジャパン」に米国本部から日本でのマスター・ジー権が与えられたものである。日本で展開する外資系のFC企業は、このようにAのタイプを採るケースが圧倒的である。もちろん、日本のFC本部が海外に進出する場合もAのタイプでの進出が多く見られ、これはいわばFC企業の海外進出の基本型といえよう。

一方、日本のFC本部が海外に進出する場合は、Bのタイプが選択されるケースもみられ

る。たとえば、ファミリーマートの場合は、台湾では1988年に自動車部品メーカーである國産汽車と「全家便利商店股份有限公司（台湾ファミリーマート）」を設立、タイでは1992年にロビンソン百貨店やサハパタナグループと「サイアム・ファミリーマート社」を合併で設立、両社にマスター・ジー権を与え店舗展開を行っている。牛丼チェーンの吉野家も、台湾、米国、上海、深圳などで設立した合併会社にマスター・ジー権を与えている。多国籍で展開する

FC 本部の場合は、現地企業の状況に合わせて A または B のいずれかを選択しているのが実態であり、吉野家もフィリピン、オーストラリア、香港などにおいては A を選択している。A を採るか B を採るかの選択に際しては、現地企業のノウハウに対する本部の評価が影響している。ただし、1996 年以前の韓国など、小売外資の直接投資が禁止されていた国への進出に際しては、A の手法がとられてきた。韓国に進出したファミリーマートやミニストップも、かつては A のタイプであった（現在は B タイプ）。

さらに、近年は FC での国際化が深化するにつれて C のタイプもみられるようになった。本稿の冒頭で例にあげたスターバックスの中国大陸進出も C の例にあたる。つまり、米国本部が直接的に中国大陸の企業にマスター・ジー権を与えるのではなく、香港や台湾の企業ですでにマスター・ジー権を有している実績のある企業（デイリーファーム社や台湾統一企業）に対し、中国大陸での事業ライセンスを与えているのである。スターバックスの場合、広大な中国大陸を複数のエリアに分割して、それぞれのエリアごとにマスター・ジー権を設定している。デイリーファーム社は華南エリアを、統一企業は上海エリアのマスター・ジー権を取得しているのである。このほかにも、たとえば英国百貨店のマークス&スペンサーは、インドネシアのミトラ社にインドネシア国内のマスター・ジー権を与えていたが、近年はさらにインドとフィリピンのマスター・ジー権もミトラ社に与えており、これも C のタイプでの海外進出となろう。このように、FC での国際展開が進展する中で、今後はこの C のパターン、すなわちすでに実績のあるマスター・ジー企業を介した第 3 国への展開が増大していくものと予想される。

小売国際化が進展するに伴い、FC による海外進出という手法は、もともとの FC 企業が選択する手法にとどまらず、マークス&スペンサーのように、本来はレギュラーチェーンである小売業が海外進出する場合にも選択される傾向が増大してきている。その意味でも、FC に

よる国際化の理論的・実証的な研究が急務であるといえよう。

以上のことを踏まえて、次章以下では FC による国際化の理論的な検討を行いたい。

### Ⅲ. FC での海外進出の優位性

これまでのいくつかの研究（たとえば Sanghavi, 1991 ; Manaresi and Uncles, 1995 など）は、FC 企業が国際市場拡大を図る際に、どのような手法を選択するのかを検討している。しかし、FC という手法での国際化に理論的にどのような優位性があるのかは、改めては整理されてこなかった。そこで、本章では三つの視点からその整理を試みたい。それにより、小売国際化におけるマスター・ジー企業の役割も明らかとなろう。また、Ⅱ章で指摘したスターバックスの例のように、国際的な FC 企業が多国籍化する過程で、すでに別の市場で成功したマスター・ジー企業を再度利用することが生じる理由についても明らかになると思われる。以下、具体的には、投入資源、監督代替、知識移転の三つの観点から、FC 方式での海外進出の優位性を理論的に検討していきたい。

#### 1. 投入資源の観点から見た優位性

##### (Resource Scarcity View)

一般に企業の経営資源には、ヒト（人的資源）、モノ（土地や生産設備）、カネ（資金・資本）、情報の四つがあるといわれる。FC 本部側に、それらの経営資源上の制約や不足がある場合は、自己資源による市場拡大（出店拡大）にはおのずと限界が生じる。とりわけ世界規模での発展をめざそうとする場合には、さらに海外市場への適応化のための経営資源も必要となる。しかし、海外企業にマスター・ジー権を与えることによって、海外企業が所有する経営資源を利用できれば、本部側は自己の資源が不足する状態であってもグローバルな市場拡大の実現が可能となる。すなわち、マスター・ジーとなる海外企業は、FC 本部に対し、資本、簡単な操業ノウハウ、労働力、すでにその企業が現

地で確立している規模の経済といった資源を提供することができるからである (Elango and Fried, 1997, p. 609)。

つまり、マスター・ジー方式での海外進出は、FC 本部における主要な財務と管理上の問題の克服を実現させると同時に、加盟店との間で本部が負うべきリスクを、マスター・ジー企業の側に置き換えることができるのである (Dant and Kaufmann, 2003, p. 63)。

## 2. 監督代理の視点から見た優位性

(Agency Theory)

FC 本部とマスター・ジー企業との関係は、責任者と代理人のようなものといえる。このような関係は、主に情報の不均衡と監督コストの増大問題を基盤として成り立っている。一般に、加盟店が増大するにしたがって加盟店の地理的な分布範囲は拡大することとなり、加盟店の立地する市場情報や経営環境に関する情報が不足がちになる。そのような場合は、FC 本部は加盟店を常に適正に監督・コントロールすることができない。

しかし、本部と加盟店との中間に、特定エリアの情報を統括しそのエリアの加盟店を監督するマスター・ジー企業を介入させれば、FC 本部は大きなコスト節減を実現することができる。とくに、地理的な懸隔が生じやすいグローバルな市場拡大をめざす FC 企業にとっては、このようなマスター・ジー方式は非常にすぐれた戦略となる (Lafontaine, 1992, p. 265)。言い換えれば、マスター・ジー方式を当該エリアにおける本部の代理人として機能させることで、情報の不均等によって発生する監督コスト問題を解決することができるのである (Doherty and Quinn, 1999, p. 229)。

## 3. 知識移転の観点から見た優位性

(Knowledge-based View)

Grant (1996, p. 385) は、企業はそれ自体が一個の知識体系であるとしている。企業の成長には今ある資源と能力の結合が必須であるが、

さらには新しい資源と能力の開発も行わなければならない (Sternquist, 1998, p. 128)。

もちろん、これは FC 本部にも当てはまり、本部は絶えず情報の獲得や情報の適切な処理を繰り返す必要がある。そうしてこそ、有効な「学習」を実現することができるのであり (Sternquist, 1998, p. 128)、その結果として、さらなる知識の開拓と経営体質の向上を達成することができるのである。

しかし、FC 本部の場合は、経営知識や商品の現地化が困難な場合でも、契約関係 (FC 契約またはマスター・ジー契約) を通じて、加盟者やマスター・ジー企業の有する知識を統合する機能を発揮できる (Grant, 1996, p. 377)。Michael (2000, p. 498) は、マスター・ジー契約によって FC 本部はマスター・ジー企業から多様な情報を得ることが可能となり、組織の学習に役立てることができるとする。また、マスター・ジー企業の現地マーケットへの理解によって、本部は地理的に隔絶した市場環境の違いにも対応することが可能となり、複数のマスター・ジー企業を介して広域での異なる商圈の経営知識を統合することもできる (Pak, 2000, p. 48)。さらに FC 本部とその他マスター・ジー企業との間でそれを共有しあうことで、相互の学習が実現し、全世界に広がる FC 組織全体の競争力を絶えず高めていくこともできるのである。

また、知識ベースの観点からみても、マスター・ジー企業は重要な役割を果たしている。各国のマスター・ジー企業は、例えばその国や市場における長年の経験や学習などによって身につけた「暗黙知 (Tacit knowing, Tacit knowledge)」と呼ばれる種類の知識を秘めている<sup>5)</sup>。FC 方式による海外進出は、この暗黙知の移転という視点からも優位性をもつと考えられる。つまり、海外の進出先市場における経営知識には暗黙知的な要素が多数秘められているが、そ

5) 暗黙知の概念については Polanyi (1958) が、それと企業経営やイノベーションとの関係については Nonaka (1994) が参考になる。

のような暗黙知的な要素は本国のFC本部にとっては理解できないものも少なく無く、その移転も困難を伴う。このような場合、現地市場の暗黙知を良く理解している現地企業をマスター・ジーとして活用することは、単に海外市場参入のリスクを低減する以上に大きなメリットとなるのである。

#### IV. FC と小売国際化プロセス

##### 1. FC 本部の国際化とマスター・ジー企業

現存するグローバルなFC企業は、すべてFC本部とマスター・ジー企業との間の契約からなる組織構造を有している。このような構造は、FC本部の商標の下で商品とサービスを販売することによって成立している (Michael, 2000, p. 497)。Fladmoe-Linquist (1996, p. 427) は、FC方式はすでに非常に重要かつ信頼のおけるグローバル拡大のメカニズムとなったと指摘しており、その意味で小売国際化プロセスの研究にとっても、FC方式の研究は不可欠といえよう。

しかし、FC方式が国際間で成立するためには、マスター・ジー企業の側の利益も考える必要がある。すなわち、マスター・ジー企業の側からいえば、FC契約はFC本部のコストとリスクを代替するデメリットを超えるだけの魅力(誘因)をもったものでなければならない。すなわち、FC本部とマスター・ジー企業との間には、相互依存の関係が存在するとはいうものの、ともすれば双方が追求する目標は異なり、時には相反することもある (Grag and Rasheed, 2003, pp. 331-334) からである。マスター・ジー企業は先述のごとく本部に代替して当該エリアの加盟店の監督コストを負うことになるため、本部側はマスター・ジー企業に対してどのような魅力的な誘因をもたせることができるのかということが、FC本部の国際化の進展にとっての核心的課題となるのである (Lafontaine, 1992, p. 265)<sup>6)</sup>。

##### 2. FC 本部の国際化能力とマスター・ジーの役割

ところで、FC本部とマスター・ジー企業との関係は、いわば相対的な関係といえる。つまり、FC本部がどのような能力と力量を有しているのかによって、当然ながら国際化のあり方やプロセスも変わるであろうし、マスター・ジーに求められる役割も異なってくると考えられるからである。

###### (1) FC 本部の国際化能力

そこで、まずはFC本部の国際化能力について検討してみたい。この問題については、Fladmoe-Linquist (1996, p. 428) が資源運用を基礎とする見地から、表1のようにFC本部を四つに類型化している。

###### (2) マスター・ジー企業の役割

表1で示した4つのタイプのFC本部が、Ⅲ章で述べたFCでの国際化の優位性における三つの観点に照らして、マスター・ジー企業にどのような役割を期待するのかを整理したものが次の表2である。

以下、FC本部のタイプ別に述べていきたい。

###### ① 制約型FC本部 (Constrained franchiser)

Fladmoe-Linquist (1996, p. 429) は、制約型のFC本部は国際的管理の能力においても、また学習能力においても一定の限界を有している、としている。このような本部の場合は、地理的あるいは文化的に近い市場から順に選ばれていく傾向があり、それが国際拡大への道筋となる。企業の経営資源に制約がある場合(例えば、資本、経営知識などの不足)は、契約方式のフランチャイズ関係に依存することで成功の可能性が出てくる (Carney and Gedajlovic, 1991, p. 611)。このようタイプの本部の場合は、とりわけマスター・ジー企業に財務資源の提供者という役割を期待するケースが多く見られる。つまり、本部の財務投資を部分的に代替する役割である。

6) マスター・ジー企業を管理しつつ国際的な市場拡大をはかろうとする際には、異文化への挑戦の問題にも直面することを見落としがちであることを指摘している。

6) Fulop and Forward (1997) は、FC本部がノ

表1 International Franchising Capabilities and Capacity for Development

| Capacity for Developing International Capabilities | Existing International Franchising Capabilities                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | Low                                                                                                                                                                                             | High                                                                                                                                                                                                                 |
| High                                               | <b>Integrating franchisers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pursue cautious growth</li> <li>■ Use multiple forms of franchising</li> <li>■ Proactive evaluation</li> </ul>          | <b>Worldwide franchisers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Focus on global markets</li> <li>■ Use multiple forms of franchising</li> <li>■ Both proactive and reactive</li> </ul>                         |
| Low                                                | <b>Constrained franchisers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Locally international</li> <li>■ Limited involvement in international markets</li> <li>■ Reactive evaluation</li> </ul> | <b>Conventional franchisers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Focus on several foreign markets</li> <li>■ Use fewer forms of franchising</li> <li>■ Often reactive with some proactive efforts</li> </ul> |

Fladmoe-Lindquist, K. (1996), "International Franchising: Capabilities and Development", *Journal of Business venturing*, 11, p. 428.

表2 The main role of master franchisee based on three perspectives

| Views<br>Franchiser types                                              |                         | The main role of master franchisee         |                                |                                       |                   |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|-------------------|
|                                                                        |                         | Resource scarcity view                     | Agency theory                  | Knowledge-based view                  | Example           |
| low<br>↑<br><b>The capability of internationalization</b><br>↓<br>high | Constrained franchiser  | Financial and managerial resource provider | Obey the commitment            | Use past experience to develop market | Bruegger's Bagels |
|                                                                        | Conventional franchiser | Low development costs                      | Take over the market risk      | Have good knowledge base              | Gap               |
|                                                                        | Integrating franchiser  | Inexpensive to implement                   | Reduce the administrative cost | Alleviate cultural restriction        | Tie Rack          |
|                                                                        | Worldwide franchiser    | Local market channel                       | Efficient investment           | Inter-firm collaborators              | McDonald 7-11     |

出所：許英傑と黃慧玲が作製

しかし、本部が当該のマスター・ジー企業を国際化のパートナーに選ぶ理由は、投資代替の点にとどまらない。マスター・ジー企業に対する本部の管理監督能力にも限りがある中で、本部はマスター・ジー企業に対して、当該市場において比較的大規模なFC展開を実現する能力や、販売状況の隠蔽や欺瞞といった道徳的なリスクを抑える能力を期待しているのである。

そのため、マスター・ジー企業の選択にあたっては、企業文化と経営理念がとくに重要な考慮条件となっている。例えば、台湾統一スターバックスは台湾での経營業績が優秀で、スターバックスの経営理念をしっかりと実行しており、アメリカの本部との相互関係が良好であったため、中国上海地区で発展する権利を手に入れることができたのである。

## ② 伝統型 FC 本部 (Conventional franchiser)

伝統型の FC 本部は一定の国際拡大能力を持っているものの、潜在能力が不足しているため、特定の海外市場にのみ集中して発展していく傾向がみられる (Fladmoe-Lindquist, 1996, p. 430)。このタイプの FC 本部は、新市場のマスター・ジー企業の危機管理能力を管理するほどの力はないため、通常は第3国にある能力の高いマスター・ジー企業か、本部との関係が良好なマスター・ジー企業に要請をして、当該市場での事業拡大の責任を委ねる傾向にある。この場合、委ねられたマスター・ジー企業は必ず新しい市場での事業リスクを負わねばならず、また FC 本部のマーケット開発のためのコストを代替するだけの資金力も必要となる。さらに、そのマスター・ジー企業は優れた運営知識を持たねばならず、海外市場でその知識を応用する能力が備わっていなければならない。この条件に合致する企業こそが伝統型の FC 本部に歓迎される企業といえ、マスター・ジー権の付与を受けることができるのである。

## ③ 統合型 FC 本部 (Integrating franchiser)

統合型の FC 本部とは、現在有する国際的 FC の能力には限りがあるものの、その学習能力が高く、過去の国際化経験から知識を累積して統合し、その統合された知識を経営にフィードバックさせる能力をもっている (Fladmoe-Lindquist, 1996, p. 429)。このタイプの FC 本部は、海外市場に参入する際、本国とは異なったその市場特有の嗜好や慣習・ルールに対して適切に対応することができる (Sternquist, 1998, p. 130)。

しかし、たとえこのように FC 本部が高度な対応能力を持っていようと、進出先市場のマスター・ジー企業を介せば、さらに文化の壁を乗り越えて、管理コストの低減を実現することができるであろう。このことは、たとえ統合型 FC 本部であっても、やはりマスター・ジー方式によって国際化を進めるべきことを意味している。もちろん、本部の目標がそのようなものとは別のところにあるのなら、それはまた別

の話である。

## ④ 世界型 FC 本部 (Worldwide franchiser)

世界型 FC 本部は、一般的に比較的大規模チェーンであり、経験の豊かさ、管理能力の高さ、危機管理能力の高さなどは、4 つイプの中でも最も高い位置にある。FC システムは今や世界中に拡大したが、所有権の譲渡概念や FC 契約の形態は、国ごとに異なっており多様化しつつある。したがって、国際的な FC 本部の主な障害は、管理上の問題だけでなくこのような法律上の壁を乗り越えることといえよう (Elango and Fried, 1997, p. 606)。しかし、このような世界型 FC 本部は、豊富な国際経験を持ち異なるマーケットの知識を累積しているので、このような FC 本部にとっては、マスター・ジー企業の利用は国際化プロセスのステップであるのみならず、自身の投機的な海外投資に対する防止策にもなる。知識ベースの観点からいえば、世界型 FC 本部は、各マスター・ジー企業が有する各々のエリアでの戦略を統合することが可能となり、さらに各エリアの市場情報を整理し、それらをマスター・ジー企業と本部とが形成するネットワークの中で共有して知識共有を実現することができると考えられる。さらには、世界的な FC ネットワーク全体の経営知識を累積させることで、市場全体への適応能力を高めることもできるであろう。

## V. 結 び

国際的な FC 本部にとって、マスター・ジー企業の利用は、単に投下資源の節約 (財務代替) や監督代替的なメリットがあるだけではない。重要なことは、マスター・ジー企業を通じて本部は新しい知識を得ることができ、それを統合して FC 本部としてのいわばコア・コンピタンスを認識・確立・強化することで、国際的な競争力を高めることが可能となる点であろう。その意味で、マスター・ジー企業を利用する価値は大きい。しかし、一方で、FC 本部の目標とマスター・ジー企業の目標とは必ずしも同じものではないため、その懸隔をどのように

埋めるのがFCでの国際化にとっては重要な課題となろう。

冒頭でも述べたように、小売国際化研究におけるFC方式の役割の研究は未熟であるが、現実にはFC方式での海外進出は着実に進展しつつある。その主体が、もともとのFC本部だけでなく、元来はレギュラーチェーンであった小売業にも広がりつつあること、また進出先ごとに別々のマスター・ジー企業を選択するのではなく、特定のマスター・ジー企業に複数国市場での事業を委ねる傾向がみられるようになっていく点が重要なのである。そこに、今後のこの研究の大きな意義を見いだせる。

今回の考察は基礎的・概念的なものに止まっているが、蓄積の少ないFC方式での国際化研究の一つのステップとして理解頂ければ幸いである。今後は、FC方式での国際化の実証研究が進むとともに、今回の成果も踏まえた分析フレームの検討が進むことを期待したい。

付記：本稿は、Ⅰ章を許と川端が、Ⅱ章を主に川端が、Ⅲ章以下を主に許が執筆し、最終的に全体の統一と調整を川端が行うかたちで完成させた共同論文である。表1と表2は、許と黄の主張を正確に伝えるためにあえて日本語にしなかった。なお、本稿の作製にあたっては、高雄第一科技大学大学院博士課程の黄慧玲氏にお世話になった。心から御礼を申し上げる次第である。

#### 参考文献

1. 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
2. 許英傑・黄慧玲 (2004) 『台湾行銷中國－兩岸流通業競合』中國生産力中心
3. 徐照彦 (1997) 『香港・台湾・大中国』時事通信社
4. Carney, M. and E. Gedajlovic (1991), "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations," *Strategic Management Journal*, 12, pp. 607-629.
5. Dant, R. P. and A. A. Rasheed (2003), "International Multi-unit Franchising: an Agency Theoretic Explanation," *International Business Review*, Vol. 12, pp. 329-348.
6. Doherty, A. M. and B. Quinn (1999), "International Retail Franchising: an Agency Theory Perspective," *International Journal of Retail & distribution Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 224-236.
7. Elango, B. and Vance H. Fried (1997), "Franchising Research: A Literature review and Synthesis," *Journal of Small Business Management*, July, pp. 68-80.
8. Fladmoe-Lindquist, Karin (1996), "International Franchising: Capabilities and Development," *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, No. 5, pp. 419-438.
9. Fulop, C. and J. Forward (1997), "Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives," *The Service Industries Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 603-625.
10. Garg, V. K. and P. J. Kaufmann (2003), "Structural and Strategic Dynamics in Franchising," *Journal of Retailing*, Vol. 79, pp. 63-75.
11. Grant, R. M. (1996), "Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration," *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 375-387.
12. Lafontaine, F. (1992), "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results," *Rand Journal of Economics*, Vol. 23, No. 2, pp. 263-283.
13. Manaresi, A. and A. Uncles (1995), "Retail Franchising in Britain and Italy," in *International Retailing: Trends and Strategies*, edited by McGoldrick, London: Pitman, pp. 151-166.
14. Michael, S. C. (2000), "Investments to Create Bargaining Power: the Case of Franchising," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 497-514.
15. Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational knowledge Creation," *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.

16. Pak, Y. S. (2000), Determinants of Foreign Market Entry Modes of International Franchisers: A Knowledge Based Framework, Unpublished doctoral dissertation, the State University of New Jersey.
17. Polanyi, M. (1958), *Personal Knowledge: Toward Post-Critical Philosophy*, London: Routledge and Kegan Paul, pp. 69-124.
18. Sanghavi, N. (1991), "Retail Franchising as a Growth Strategy for the 1990s'," *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 4-9.
19. Sternquist, B. (1998), *International Retailing*, New York: Fairchild Publications, pp. 128-133.

(受理 2004年10月13日)