



フランチャイズシステムにおけるリスクマネジメント機能とフランチャイズ経営士

朝賀 稔 三井物産(株)・コンシューマーサービス事業第一本部サービス事業部フランチャイズサービス事業室マネージャー

総合商社がコンシューマー(消費者)の生活領域において新しい価値を提供する手段として、フランチャイズというビジネスシステムに関心を持ち、フランチャイズ経営士講座を受講しました。フランチャイズの総論から始まり、フランチャイズに係る法規制、マネジメント・オペレーションの実際、そのリスクの所在等について、幅広く業務経験を積まれた専門家より単に知識を学ぶというよりもその「艱難辛苦」という貴重な体験を聞くことができ、大変参考になりました。

フランチャイズビジネスは、契約によって結ばれた2つの事業体が役割を分担して同一の事業を行うところに大きな特徴があり、単独で自ら事業を行うよりも自分自身でコントロールできない要素をより多く抱え込むという点で難しさがあるように思います。又、一般にフランチャイザー(FC本部)はフランチャイジー(加盟店)よりも立場が強く、FC本部には一定の範囲で加盟店を保護する義務があるとされており、結果的にFC本部が背負うリスクは加盟店よりも相対的に大きいと考えられます。尚、ここでいうリスクとは、時間的流れを持った、事業にマイナスの影響を与える現象でこれから何かが起きる前兆という意味合いであり、事業の陳腐化それ自体もリスクとしてとらえています。(注)

総合商社で働く立場からみたフラン

チャイズビジネスの要諦は、FC本部がトータルなリスクマネジメントの仕組みを加盟店と一体となって構築し、日々改良していく地道な営みにあるように思います。そうしたリスクマネジメントの仕組みが、フランチャイズ・パッケージとして結実され、各種のマニュアルに反映・更新され、日々の加盟店のオペレーションにおいてはスーパーバイザー等の活動を通して浸透されることによって、結果的に常に新鮮で飽きられることのない持続的な競争優位性のある商品・サービスを消費者に提供することができるのではないかと思います。

このように考えてみますとFC本部の良し悪しというのは、消費者に受け入れられる素晴らしいビジネスコンテンツを保有しているだけではなく、組織的なリスクマネジメント能力と本部スタッフのリスクを感じとる感性にあるのではないかと思います。一般に事業を取り巻くリスクは、その内部的な状況やそれを取り巻く外部的な環境の変化によって、その「リスクの集合」の組成に変化が起きます。その変化を敏感に察知して即応することが重要であり、特にFC本部にとっては、状況によって刻々とその姿を変えてしまうリスクというものの特徴を確りと発見する感性と、それを予知する理性と、そしてそのリスクの発生を未然に防ぐ決断力と実行力が不可欠であると思います。

リスクマネジメントをフランチャイズシステムの現場の隅々にまで浸透させ、実行していく為に最も重要なことは、FC本部の求心力が常に働いていることであり、FC本部と加盟店の信頼関係・一体感が常に維持されていることに尽きるのではないかと思います。加盟店オーナー、実際に消費者と接点を持つ加盟店企業の社員やパート・アルバイトの皆さんがFC本部の理念に共感し、常に高いモチベーションをもって質の高い商品・サービスを消費者に提供し続けていくことこそが最も大切なことであり、ヒト対ヒトの“気持ちのマネジメント”の中にリスクマネジメントの本質があるようにも思います。フランチャイズ経営士に求められるひとつの役割は、恐らくFC本部と加盟店を繋ぐコミュニケーションの担い手となって、こうした“気持ちのマネジメント”を実践することにあるのではないのでしょうか。

(注: リスクのとらえ方は、早稲田大学大学院商学研究科徳谷客員教授の著作物等によります。)

* * *

【筆者紹介】1991年三井物産入社。ベトナム修業生、ハノイ事務所駐在員を経て、2003年1月より生活産業総括部企画室、2004年11月からはコンシューマーサービス事業第一本部サービス事業部フランチャイズサービス事業室マネージャー(現職)。