

フランチャイズ契約と 会計情報システム (2)

岡 部 孝 好

Ⅲ 探査活動と会計情報

1. フランチャイザーの問題

フランチャイザーは、事業を拡大するにあたって、社内の資金と従業員を注ぎ込み直営店——レギュラー・チェーン——を増設することもできるし、それに代わる方法として、フランチャイズ加盟店を外部から募集することもできる。そこで、この意思決定に際して、フランチャイザーは綿密な経済計算を行い、その方が有利と判断した場合には、加盟店を募集する。

フランチャイザーの側からすれば、フランチャイズ契約の締結は、資金の調達、人的資本の確保、店舗の新設——設備投資——などを同時に実施するのと同じであり、したがって加盟店の募集に際しては、十分な資金力があり、すぐれた経営能力をもつフランチャイジーを確保することがまず第一の課題となろう。安易に店舗数だけを増やせば、提供する商品の品質低下のために、顧客の愛顧を失って、結局はブランドの価値が下がってしまう。そこで、フランチャイザーは多数の応募者を募り、その中から「優秀」と思うフランチャイジーだけを加盟店に加えようとする。この選抜 (selection, screening) の過程においては、応募者の学歴、職務経歴、所有資産、利用可能資金量など、将来の営業成績を予知する手掛り——シグナル (signal)——が重要な意味をもち、このためフランチャイザーは、契約に先立ち、そうした個人

的な属性情報を入手して、その分析と解釈を進めることになる。⁽¹²⁾よい意思決定には何よりもよい情報が必要だから、フランチャイザーは、この局面で自発的に情報活動に従事する。情報はまずこの審査過程で決定的に重要な働きをすると考えられる。

2. フランチャイジーの問題

他方、フランチャイジーからすれば、フランチャイズ契約の締結は一種の投資決定 (investment decision) にほかならない。契約時にフランチャイズ料などを支払うが、それは将来的キャッシュ・フローの獲得のためであり、将来に期待されるキャッシュ・フローは投下するコストを十分に上回るものでなければならない。それゆえ、フランチャイジーは契約の前に、加盟すれば生み出されるはずの正味キャッシュ・フロー (net cash flows) を予測して、採算に合うと確信した時のみフランチャイズに投資する。要するに、フランチャイジーは、投資者が証券購入時に直面するのと同じ問題を解決して、フランチャイズに加盟する。

ところが、この投資決定を誤りなく進めるのは、実際には容易なことではない。フランチャイジーが借り入れるのはブランドなどの無形の資産であり、取引する商品の品質に対比して、対価が安いとか高いかはなかなか判然としない。いわゆる品質不確実性 (quality uncertainty) が極端に大きく、それにどれほどの価値があるかは専門家ですえ評価が困難なのである。ところが、この事情にもかかわらず、フランチャイズへの加盟を企てる人には、転業者、「脱サラ」など、必要な専門知識に欠ける人とか、業界の事情に疎い人が少なくないといわれる。開業に必要な資金やノウハウが少なくすむからこそフランチャイズに加盟するのだから、これはむしろ当然の結果であろう。

(12) フランチャイズ料はシグナリング機能をもっており、フランチャイズ料が高い方が応募者の自己選抜 (self-selection) を促し、よいフランチャイジーを引きつけるという指摘がある。この点の分析については、Caves and Murphy II (1976) を参照されたい。

このように、契約の当事者の間に情報量や意思決定能力にあまりにも大きな格差——非対称的情報構造——が存在するとすれば、フランチャイズ契約を円滑に成り立たせるのは至難になる。大きな不安を抱く応募者は契約の締結をとかく躊躇しがちであるし、契約しても誤解による場合もないでない。このため、いったん契約が成立しても、後に紛争に発展して、両者の関係が損なわれることが少なくない。問題はそれだけではない。応募者の無知を利用して、無価値なブランドやノウハウを高く売りつける悪質なフランチャイザーが後を断たないのである。

3. フランチャイズ「完全開示法」

このような事情があるかぎり、何等かの制度的工夫がなければ、結局はグレシャムの法則——正確には「逆選抜」(adverse selection) という⁽¹³⁾——が作用して、「市場の失敗」(market failure) が起きてしまう。フランチャイズ・パッケージにあまりに大きな品質不確実性があるため、詐欺や不正行為が誘発されて、取引の成立そのものが危うくなるのである。そこで、こうした事態を防止するために、フランチャイザー団体も倫理綱領、情報開示基準などのルールを自発的に決めて、自主規制を行うし、⁽¹⁴⁾ 政府も公的規制 (public regulation) によって「弱者保護」を図ろうとする。わが国にも存在するフランチャイズ「完全開示法」(中小小売商業振興法第11条, 中小小売商業振興法施

(13) 逆選抜というのはもともと保険論の用語で、保険料を高くするとリスクの高い顧客だけが保険に加入してきて、保険の成立そのものが危うくなることをいう。このことは、取引対象——保険の場合にはリスク——についての当事者の保有情報が不均一で、被保険者の方が情報優位に立つことによるといわれているから、根本的には情報格差に根差すといわなければならない。詳細については、岡部(1985)、第7章を参照されたい。

(14) わが国の場合、社団法人フランチャイズチェーン協会がこの役割を担当し、倫理綱領をはじめとして、種々のガイドラインを公表している。また政府もいろいろな手段を使って啓蒙活動を続け、フランチャイズの健全な育成を図ろうとしていることは周知のところである。詳しくは、フランチャイズチェーン協会編『フランチャイズ・ハンドブック』(1986)を参照されたい。

行規制第7条)もその所産の1つにはほかならない。⁽¹⁵⁾

このフランチャイズ「完全開示法」は、証券取引法によるディスクロージャー制度と同じ狙いを持ち、「売手」側のフランチャイザーに「完全開示」(full disclosure)を迫ることによって、情報劣位にあるフランチャイジーを、情報上、対等の立場に立たせることを意図している。したがって、この制度の下では、フランチャイズ・パッケージの事前評価に役立つ情報を網羅的に開示させなければならないし、また第三者の監査によって開示情報に品質保証を与えることも不可欠である。特に、フランチャイザーの財務内容に関する情報は加盟の意思決定で大きな役割を果たす可能性があり、公認会計士が監査した会計情報を公開させることは、この場合にも、きわめて重要だと考えられる。

アメリカのフランチャイズ「完全開示法」をみると、たしかに財務内容の開示にもかなり配慮しており、フランチャイザーに過去3期の監査済の財務諸表を開示させたり、既存店舗の営業成績を説明する際には「一般に認められた会計原則」(generally accepted accounting principles)を遵守するよう義務づけたりしている。⁽¹⁶⁾しかし、わが国の「完全開示法」は、開示項目を

(15) 中小小売商業振興法施行規制(通産省令第100号)第7条によれば、開示する情報、すなわち「特定連鎖化事業に加盟しようとする者に対して交付する書面」には少なくとも次の事項が含まれていなければならない。

- (1) 加盟に際して徴収する加盟金、保証金その他の金銭に関する事項。
- (2) 加盟者に対する商品の販売条件に関する事項。
- (3) 経営の指導に関する事項。
- (4) 使用させる商標、商号その他の表示に関する事項。
- (5) 契約の期間並びに契約の更新及び解除に関する事項。
- (6) 加盟店から定期的に徴収する金銭に関する事項。

(16) アメリカの連邦取引委員会(Federal Trade Commission)が定めた取引規制ルール(trade regulation rules)の中にはフランチャイズの「完全開示」に関する規定がある。その内容については、さしあたりフランチャイズチェーン協会編「フランチャイズ・ハンドブック」の259頁以下を参照されたい。また、この「完全開示法」の実施状況とその社会経済的効果については Hunt and Nevin (1976) の実証的分析があり、参考になる。

パッケージの主要構成と基本的な契約条項に狭く限定し、財務内容の開示までは強制していない。そのうえ、この少数の開示項目についてさえ、監査による真実の立証を要求していないために、開示情報にどこまで信頼性があるのか外部から判断しえない。これらの点からして、わが国の場合、「完全開示」というのは名ばかりで、フランチャイジーの保護においてそれが果たしている機能は限定されているとみななければならない。フランチャイジーをフランチャイザーと情報上対等にするには、このような開示制度では明らかに不十分である。

いずれにしても、このように、フランチャイズ契約を締結する意思決定においては取引相手についての情報が不可欠となるから、フランチャイザーもフランチャイジーも、企業間関係に入る前に探査活動 (searching activity) に従事し、自らすすんで、あるいは (自主規制や公的規制により) 一部強制されて、相互に情報を交換する。そして、それぞれが受け取った情報を解釈して、自己の立場から得失を計算し、そのうえで最終的に契約書にサインする。現実になり立っているフランチャイズ契約というのは、情報に助けられた、このような双方の自発的な意思決定の結果にほかならない。

このような場面での情報交換は、人と人との間で自然に行われるものであって、コンピュータなど、特別な装置を通じて行われるわけでは必ずしもない。また、不定型の、一回かぎりの情報のヤリトリにすぎず、決まりきった書式や手続きにしたがって、定期的に行われるというのでもない。さらにまた、こうしてインフォーマルに交換される情報は、明らかに会計情報を含むとしても、特にそれに限定されてもいない。契約締結にかかわる多様な情報がすべて含まれる。しかし、そうではあっても、当事者の間には情報を交換する社会的な仕組み——情報システム——が存在していて、それを通じて財務データの受け渡しが行われている点に疑いはないであろう。証券投資の前に発行会社の財務データが伝達され、利用されるのと同じ理由で、この場合にも取引前の段階において、会計情報システムを通じて財務データが交換され、それが意思決定で利用されているのである。とすれば、フランチャイズ

の場合にも金融・証券市場の場合と同様に、「契約前の意思決定を支援する」というタイプ——Aタイプ——の会計情報システムがあって、それが大きな役割を果たしていることは明白である。

IV 企業間関係の維持と会計情報システム

さて、いずれにしても、このようにしてフランチャイズ契約が成立すると、今度は一方は正式のフランチャイザー、他方は正式のフランチャイジーとなって、長期にわたるタイトな企業間関係ができあがる。そして、事前の取り決めにしたがい、独立の企業間でもっとフォーマルに、そしてもっと頻繁に、情報の受け渡しを行わざるをえない立場におかれる。企業と企業の間で情報をやりとりするこの仕組みは契約後にできるものであり、性質も内容も、先の契約前のものとまったく異なる点にまず注意されたい。この場合の「会計情報システム」は、企業間関係ができあがった以降にできる、常設的なものにほかならない。

契約が成立した後におけるこの会計情報システムには、その機能からして、いくつかのタイプが考えられる。しかし、主な類型をあげるとすれば、次の3つが存在する。

- ① フランチャイジーの業務意思決定を援助するタイプのもの(Bタイプ)
- ② 経営成果を配分する基礎になるもの(Cタイプ)
- ③ フランチャイジーの意思決定をコントロールするタイプのもの(Dタイプ)

以下、Bタイプの会計情報から順次検討していくことにしよう。

1. 経営支援サービスと会計情報

(1) 業務意思決定の援助

まず、フランチャイズ契約が成り立つと、フランチャイザーは開業を援助するほかに、当初の契約にしたがい、フランチャイジーに対してたえず経営

支援サービスを提供しなければならない。⁽¹⁷⁾ この支援サービスを効果的なものにするには、フランチャイザーは個々の加盟店の日常業務がどのように推移しているか、正確に掌握することが不可欠であるから、普通、売上、顧客数、仕入れなどのデータを各店舗で詳細に記録させ、それをできるだけ迅速にフランチャイザーへ報告させるシステムを設ける。各店舗の会計手続きを統一したり、標準様式にしたがって会計データを定期的に本部企業に報告させたりするのがその典型である。⁽¹⁸⁾ こうして、フランチャイザーはローカル情報を中央に集中させる一方、集積したデータをそのスタッフに分析させ、さらにその結果を、助言とともに、フランチャイジーに定期的に送り返す。これが開業後の経営支援活動の重要な一部をなす。

このような側面においては、よく指摘されるように、最近目覚ましい技術革新が起きつつある。例えば POS (販売時点) 管理制度によって、日々の販売データを各店舗でキメ細かく記録・集計している例は少なくないし、また VAN (付加価値通信網) を通じて本部企業の磁気ファイルに加盟店のデータを直接転送させるといった、大掛かりな方法を採用しているところもめずらしくない。このようなシステムによれば、フランチャイザーは全国各地で集計された日々のデータを大型コンピュータで集中的に解析できるから、その結果を翌朝までに各店舗に回送し、経営支援サービスの質を飛躍的に高めることができるし、フランチャイジーもまたこのデータをもとに正確な売上予測、在庫の切り詰め、原価の削減などを行うことが可能である。これに伴う

(17) 内部組織と同様に、フランチャイズ組織も階層的になっていて、本部フランチャイザーと末端フランチャイジーの間にはさまざまなレベルの「地域本部」が置かれ、それがこの経営支援サービスなどを遂行しているのが普通である。しかし、ここでは、こうしたチェーンの階層化とそれに伴う問題には特別な注意を払わないことにしたい。

(18) この具体的形態としては、フランチャイザーがフランチャイジーに対して当初に記帳指導を行い、その後は所定の様式にしたがい、フランチャイジーが本部に会計報告をするというのが多いが、売上伝票、日計表などを巡回指導員が回収して、フランチャイジーの会計をすべてフランチャイザー（またはその指定会計事務所）が代行してしまうことも少なくない。

経営の効率化はチェーンの競争上の地位を著しく優位にすることはまちがいない。

(2) ネットワーク・システム

もちろん、このような管理システムそれ自体はフランチャイズ固有のものとはいえない。企業組織の内部にも同様の経営情報システム (management information system: MIS) があり、経営を効率化するため、本社と下部組織単位の間で、あるいは下部単位相互の間で、意思決定を綿密に調整していることは事実である。この調整には、下部単位のローカル情報を本社に集積することが不可欠であるから、ボトムアップの情報チャンネルが大きな役割を演ずるし、また同時に中央がもつ情報を下達するための情報チャンネルも必須である。双方向的な情報移転のシステムを通じて、それぞれがもつ情報を迅速に交換しながら相互に業務意思決定を調整していかなければならない。この点はフランチャイズの場合と同じである。

しかし、フランチャイズにおける経営情報システムは組織の外延を越えて、企業群に展開されている点に注意しなければならない。それは、一方で、ボトムアップの情報チャンネルを通じて、全国の加盟店で収集されたローカル情報を中央に吸い上げるシステムであるし、また他方で、フランチャイザーのスタッフが高度な分析機能を使って解析したデータを各地のフランチャイジーに、トップダウンに転送するシステムでもある。それぞれは独立企業であるのに、あたかも内部組織のように、それぞれがフォーマルに情報を交換して、業務意思決定を調節する。

このようにして、内部組織の情報システムが組織の外部にまで拡がるとすれば、独立企業群が全国規模において組織化され、企業と企業とが網の目のように結びつけられるのは明らかである。各フランチャイズ・チェーンはいわゆるネットワーク・システム (network system) に転化し、情報はこのネットワークを通じて伝達される。⁽¹⁹⁾そして、このことが情報の拡散に大きな影響を与える。それぞれのチェーンが閉鎖的なネットワークを通じて傘下企

(19) ネットワークについては、さしあたり今井 (1984) を参照されたい。

業だけに、独自の情報を転送するとすれば、所属チェーンにより加盟店の保有情報に差が出て、情報の分布が不均一になるのである。フランチャイズ・チェーンの増加はいわゆる「情報の系列化」を促すと考えられる。

企業間に跨るこのネットワーク・システムに乗る情報も会計情報に限られない。しかし、その中に会計情報が含まれるかぎり、これもまた企業間の会計情報システムの重要な一部をなすことは明白である。フランチャイジーの日常的な業務活動を支援することを目的として、当事者の間に常時会計情報を交換する人為的機構が自生し、維持されるのである。この仕組みを指してわれわれは「契約後の業務意思決定を支援する」タイプ——Bタイプ——の会計情報システムと呼ぶことにしたい。

2. 成果配分のための会計情報システム

(1) 契約の履行と会計データ

ところで、企業組織の内部においては、下部組織単位の管理者——下位管理者——に意思決定権限を委譲するが、その場合には、明示的にせよ黙示的にせよ、どのように報酬(非金銭的なものを含む)を支払うかを事前に決めておくのが普通である。意思決定権限を委譲するということは経営管理サービスの提供を受けるということであり、本社の管理者——上位管理者——はその見返りとして対価を支払わなければならない。この支払うべき対価の計算方法に関する取り決め——広い意味の給与規則——は組織内における一種の成果配分のルールであり、雇用契約の重要な一部をなす。

この成果配分のルールが「固定給」と決められていれば、支払金額の計算に関する限り、問題の生ずる余地はない。下部単位の営業成績がどうであれ、常に一定金額を支払えばよく、雇用契約の履行はきわめて容易である。しかし、例えばインセンティブを与えるために、下位管理者が達成した業績にその報酬をリンクさせるとすれば、「業績」なるものを何によって代表させるかという点だけではなく、それを具体的に示す会計情報が重要になってくる。売上高、利益など、必要な会計データがなければ支払額は決められ

ず、雇用契約の履行ができなくなってしまうからである。

これと同様なことはフランチャイズの場合にもいえ、フランチャイザーへの支払方法によっては、会計データがなければ成果配分ができない場合が出てくる。フランチャイズでは、内部組織とは反対に、フランチャイジー——下位管理者——の方がフランチャイザー——上位管理者——へ支払いをするが、その支払額を決定するには、売上、利益などの会計データを利用しなければならないことが少なくない。成果配分のルールは会計データという共通のモノサシを頼りに約定されるから、そのデータが入手できなければ契約の履行がむずかしくなるのである。このため、フランチャイズにおいても「成果配分の基礎を提供する」という、もう1つのタイプ——Cタイプ——の会計情報システムがしばしば必要になる。

もっとも、フランチャイザーへの支払額が一定額であれば、この契約を実行に移すために特に会計データが利用されることはないであろう。雇用契約における「固定給」の場合と同じことで、フランチャイジーが定額の金額を支払うことによってすべてが片づく。また、フランチャイザーがフランチャイジーに引き渡す原材料に対して一定のマークアップ——「インプット課税」——をしている場合にも、成果配分という目的では会計データは不必要だと思われる。フランチャイザーの内部で適正な「振替価格」——フランチャイジーへの販売価格——を決定するためには会計情報——内部会計情報——が必要かもしれないが、フランチャイザーは引渡品の販売価格に任意の利益額を上乗せすることによって自分の分け前を確保できるから、加盟店に特に会計データを用意させる必要はない。

しかしながら、フランチャイジーの売上の一定％をロイヤリティとして要求するなら、フランチャイザーはまず契約において「売上高」の意味を明確にしておき、定期的に売上金額を報告させなければならない。毎日の売上を正確に記録し、その結果を集約して報告するシステムが必要で、これがなければロイヤリティは計算できないであろう。さらに「利益課税」の場合には、支払額は加盟店の利益の金額にもとづいて決められるから、契約を履行

するためには、収益と費用の範囲を決めて、「利益」という数値の意味を明確にし、そのうえで定期的に利益の測定と報告を行う必要が出てくる。会社の株主へ配当を支払うためには「配当可能利益」の測定が不可欠であるが、それとまったく同じ理由で、フランチャイズにおいても、対価支払方式によっては、契約の履行のために成果配分の基礎になる利益データを用意しなければならなくなる。

(2) バイアスへの対応

このような目的の会計情報システムは支払額の計算の基礎として使われるために、会計数値そのものが紛争の種になりやすい。会計数値の大小がそのまま支払額の多寡につながるとすれば、自己に有利になるように会計数値を導くとしても別に不自然でない。例えば「売上課税」方式による場合には、売上の報告額が増加すればロイヤリティも増加するから、フランチャイジーはできるかぎり売上高を控え目に報告して、フランチャイザーへの支払金額を抑えたいと思うであろう。同じことは「利益課税」の場合にもいえ、利益の一定%をロイヤリティとして要求されるなら、売上を過少に報告するだけでなく、費用の金額も膨らませて、差額の利益を圧縮したいにちがいない。そこで、例えば、家族労働を利用しているような場合には、勤務時間を過大に計上するなどして、労務費用を増やそうとするであろう。場合によっては、そのほかに、家計支出を費用に算入したり、「職務上の消費」を増加させ、これによって報告利益を引き下げようとするかもしれない。いかなる方法であれ、フランチャイザーへの支払額を削減することはフランチャイジーの利害を増進するから、この目的の会計情報システムはとかく数値を歪めようとする大きな圧力にさらされる。これを放置すれば契約の円滑な履行は阻害されるから、この会計情報システムには、こうした強い圧力に抗する「硬さ」をもたせることが大切になってくる。⁽²⁰⁾ ヨリ具体的にいえば、少なくとも次のような特別の手立てを講ずる必要が出てくるのである。

(20) 会計情報システムを設計する場合におけるこの「硬さ」という特質の重要性については Ijiri (1981) を参照されたい。

- ① 売上、費用、あるいは利益を明確に定義するだけでなく、それらの測定手続きをも詳細に指定して、曖昧さを残さないこと。
- ② 証憑とそれにもとづく体系的な取引記録を保存させ、後に追跡できるようにしておくこと。
- ③ 監査の権限を留保して、必要に応じて会計監査を実施すること。

3. コントロール活動と会計情報システム

(1) 相互依存関係

ところで、フランチャイジーが開店後に選択する価格政策や生産政策（例えば品質管理）は、多くの場合、その店舗だけの問題にとどまらない。1店舗の意思決定でも、直接または間接に、傘下の他企業にも経済的影響を及ぼすことが少なくない。例えば、ある店舗が良質の商品を供給すると、それはイメージを共有する近隣の他店舗に好影響を与えるが、逆に粗悪な商品を供給すると、その悪影響はしばしば本部や他店舗にも波及する。単なる業績不振でさえも、全体のイメージを損ない、ブランドの価値を傷つける。

このように、多数企業の間には強い依存関係が存在する場合には、たとえ別個の企業のことでも、それらがどういう行動を選ぶかは「他人事」ではすまされない。無関連だとして座視すれば、他企業の選択の結果が自分の企業に滲み込み、損をしたり得をしたりする場合が出てきて、結果的に企業と企業との間で「富の再分配」が引き起こされる。運命共同体的な関係が成り立っているから、他企業の行動でも厳しく監視し、状況によっては「内政干渉」まで行わなければ、自分の富を失いかねないのである。そこで、少なくとも自己の不利益にならないよう、他企業の行動を制御していこうとする動機が生まれ、これがしばしば企業間に跨るマネジメント・コントロール・システム (management control system) として具体化する。会計情報はこのシステムを機能させるのにも重要な役割を果たすことが考えられる。ここに、「意思決定をコントロールする」という、第4のタイプ——Dタイプ——の会計情報システムが浮かび上がってくる。

フランチャイズ・チェーンにおいてこのコントロール機能を担当するのは基本的にフランチャイザーである。多数の店舗が船団を組んで連携しながら行動している状況で、それぞれの行動を自由に放任したのでは共有ブランドの価値を維持しえないし、また加盟店相互の間でもコンフリクトが起きて、チェーンの纏まりを失うおそれがある。そこで、フランチャイザーは自分自身の利益を擁護するためにも、また加盟店の間の利害の衝突を防止するためにも、必要に応じてフランチャイジーの行動に介入せざるをえず、最初にモニタリングとコントロールの権限を契約に盛り込み、それに備える。他企業の意味決定に関与するにはそれなりの権限が必要だから、フランチャイザーは契約を通じてチェーン全体の最終的管理者の立場をまず確保しておくのである。⁽²¹⁾この点は、本社がいわば自動的に下部組織単位の管理権を掌握する内部組織の場合と大いに異なるところである。

(2) コントロールのための会計情報

フランチャイズ・チェーンのコントロールは、またその程度や形態においても、内部組織の場合と大いに異なってくる。内部組織においては、本社が下部単位——例えば事業部——に「出資」して、その管理者——事業部長——

(21) 前にも述べたように、フランチャイズにおいては、無形資産をリースするという側面ではフランチャイジーがエージェントで、フランチャイザーがプリンシパルであるが、経営支援サービスを提供するといった局面では、関係が逆転して、フランチャイジーがプリンシパルに、フランチャイザーがエージェントになる。このため、インセンティブ問題も双方向的になって、実際には、フランチャイザーがフランチャイジーをコントロールする場合のほか、逆にフランチャイジーがフランチャイザーをコントロールする場合も考えなければならない。つまり、フランチャイザーがフランチャイジーの行動を制御するという側面ばかりでなく、反対に、フランチャイジーがフランチャイザーの会計情報を入手して、その意思決定に影響力を発揮していくプロセスも分析する必要があるのである。実際、フランチャイジーがフランチャイザーの財政状態や経営成績に無関心であるなどという事態は、その相互依存関係からして考えられないことであるから、この角度から分析を進めることはきわめて重要な課題をなすと思われる。しかし、ここでは内部組織へのアナロジーから、トップダウンのコントロール活動にのみ注目し、ボトムアップの制御行動の分析は別の機会に譲ることにしたい。

に意思決定権限を委譲するが、この場合、管理者には業績に応じて(金銭的・非金銭的)報酬が供与されるにしても、その増減は一定の範囲内に抑えられている。ほとんどのリスクは下部単位を「所有」する本社によってカバーされ、「雇われた」管理者は、一定の限度内においてのみ、そのリスクに「参加」するにすぎない。このことは、本社の立場からいい直せば、下部単位の業績の良否は本社に帰属するというにはほかならない。事業部の成功は本社を豊かにするし、その失敗は本社を貧しくする。

ところが、こうして本社が下位管理者のリスクを肩代わりすると、それは他方でエージェンシー問題を深刻にする。過剰な「職務上の消費」や怠業はともかくとして、リスクからの解放は資源の直接管理者の緊張を弛緩させ、意思決定の質を引き下げる結果になりやすい。しかも、これに伴う下部単位の活性の低下は、それを「所有」する本社を結果において貧しくする効果をもち、このため本社は下位管理者を強くコントロールして、そうした不利な結果を回避したいという動機に駆られる。つまり、内部組織の場合には、コントロールされる側——事業部——にもコントロールを必要ならしめる原因があるし、コントロールする側——本社——にもコントロールしたいという強い動機が存在する。本社と事業部との間には、予算統制制度、原価統制制度など、複雑なコントロール・システムが発達するのが普通であるが、それは理由のないことではありえない。

フランチャイズ・システムはこの点において好対照をなす。フランチャイズでリスクを主に負担するのは、フランチャイジー——下位管理者——の方であって、フランチャイザー——上位管理者——ではない。定額方式で対価が支払われる場合には特にこの点が鮮明で、内部組織とはまったく逆の危険負担関係に変わる。フランチャイジーだけが大きなリスクを背負い、フランチャイザーの方が「固定給」——フランチャイズ料——を保証される関係に逆転するのである。このことは、フランチャイジーが行う意思決定の結果は、良くも悪くも、すべてフランチャイジー自身に帰属することを意味するから、フランチャイジーは自分の利益のために努力水準を引き上げ、効率的な

資源の利用に努めざるをえない。フランチャイジーは「ヤル気」をもって働き、自分のために注意深く意思決定を行う。かくてエージェンシー問題は緩和され、予算などによって人為的に管理する必要が軽減される。むしろ問題は、原価を引き下げようとするあまりに商品の品質を低下させることの方であり、このためフランチャイザーは仕入れや製造原価のチェック、巡回検査などを行わなければならない。

この定額方式はまた、コントロールする側のフランチャイザーの動機を弱めてしまうという、もうひとつの結果を生む。フランチャイザーの取り分が定額と決められていれば、加盟店の営業成績が多少悪化しても、事業が継続しているかぎり、それがただちにフランチャイザーの収益を低下させるようなことはない。長期的にはブランドの価値を下げ、将来の利益を圧迫するにしても、そうした経済的影響はせいぜい間接的なものにすぎない。フランチャイザーは加盟店に出資しているわけではないから、たとえ最悪の事態になったとしても、「他企業の問題」として放置することさえできる。それゆえ、フランチャイザーは大きな労力——金銭的・非金銭的費用——を払ってまでフランチャイジーの行動に関与しようとはせず、たとえ加盟店における資源の利用が非効率的でも、事態を静観するような結果になりやすい。何らかの利益が得られたり、不利益が回避できたりすればともかく、そうでなければ苦勞の多いコントロール活動には乗り出してはこないのである。

したがって、定額方式によるかぎり、フランチャイズ・チェーンのコントロール・システムが内部組織のそれに類似してくるとは考えにくい。内部組織には洗練されたコントロール・システムが敷かれても、フランチャイズでは、あってもごく簡略なタイプのものしか利用されないのがむしろ普通であろう。もともとコントロールされる側——フランチャイジー——にコントロールの必要性が少ないうえに、コントロールする側——フランチャイザー——の動機も弱いから、大きな費用のかかる複雑な企業間システムは発達しえないのである。

(3) 対価支払方式の選択と会計情報

それでは、危険分担関係が違えばどうなるであろうか。対価支払方式が定額から「売上課税」方式へ、「利益課税」方式などに変わると、フランチャイザーがフランチャイジーのリスクに「参加」する程度が大きくなっていく。この変化が「経営参加意識」までも変革するとすれば、コントロール・システムの在り方はこの対価支払方式の選択によって大きな影響を受ける可能性がある。とすれば、定額方式の場合とは結果が違ってきて、状況はむしろ内部組織に近似してくるのではなかろうか。

「売上課税」方式は売上の一定%をロイヤリティとして支払う契約であるが、これによれば、加盟店の売上の増減は相応の%だけフランチャイザーへの支払額を変動させ、フランチャイザーの収益の分散——リスク——を大きくする。この部分的なリスクの転嫁は他方でフランチャイザーのインセンティブに影響を与え、その関心の方向を変えるであろう (Caves and Murphy II, 1976)。加盟店の売上が増えなければ自分の取り分も増えないから、フランチャイザーは、費用はともかくとして、その売上高には重大な関心を抱き、自らも広告宣伝を強化するほかに、加盟店の拡販活動を鼓舞しようとするにちがいない。もちろん、大部分のリスクを引き受けているのは依然としてフランチャイジーであるから、売上の動向はフランチャイジーにとっても重大な関心事であり、この意味ではたしかに動機両立的 (incentive compatible) になっている。しかし、わずかなリスクの転嫁でも、それがフランチャイジーの緊張を緩める効果をもつとすれば、コントロール情報の意義はそれだけ高まるとみななければならない (Caves and Murphy II, 1976)。つまり「売上課税」方式の場合は、少なくとも、定額方式の場合よりは、コントロールの必要性が高く、そのために会計情報が利用される可能性が大きくなる。しかも、この場合には、関心の焦点は販売活動に集まるから、利用される会計情報は売上データを中心とするものになり、収益管理的色彩を強く帯びるであろう。⁽²²⁾

(22) この点は「売上課税」方式だけでなく、「インプット課税」にもほとんど共通

対価の支払が「利益課税」方式で行われると、さらに状況が変わる。この場合には、フランチャイザーの取り分は加盟店の利益に応じて変動するが、利益が収益と費用の差額として計算される関係から、フランチャイザーにとっては、加盟店の収益のみでなく費用も大きな関心事になってくる。加盟店の費用をできるだけ節約させなければ、残余の利益が減って、相応の％だけ取り分が減少する。したがって、この方式による場合には、フランチャイザーは費用の発生をも自分の統制下におきたいという動機に駆られ、締めつけを強化するであろう。もとより、費用を節約すればそれだけフランチャイジーも豊かになるから、原価の節約はフランチャイジーにとっても大切である。しかし、フランチャイザーとフランチャイジーの間には動機の違いがあって、例えば「職務上の消費」や家計支出を節約することはフランチャイザーには有利でも、フランチャイジーには有利ではない。むしろ、それらを増やす方がフランチャイジーの実質的な分け前を多くする。したがって、フランチャイザーはこれらをも抑制するために費用の発生を管理しなければならなくなり、場合によっては内部組織に準じた原価管理システムを企業間に設けようとするかもしれない。

この「利益課税」方式は所得税と同じで、一般に、加盟店の売上が損益分岐点を下回った時には、ロイヤリティがゼロになる仕組みになっている。しかし、この方式を負の領域に拡大適用すると、フランチャイザーは加盟店の損失にも「参加」して、一部にしても、それを補填しなければならない。このような場合には、フランチャイザーはコントロールの動機をさらに強め、損失の発生を食い止めるために、収益と費用を厳しく管理するであろう。コントロール活動の重要性はますます高まり、企業と企業との間にヨリ洗練された形の会計情報システムが生まれる可能性がさらに強くなる。つまり、フ

することである。「インプット課税」の場合には、フランチャイジーの売上増はまたフランチャイザーの売上増につながり、フランチャイザーを豊かにする。したがって、フランチャイザーはフランチャイジーの売上増加に強い関心を抱くことになろう。

ランチャイザーが引き受けるリスクが大きくなるほど、企業間関係は次第に緊密になって、状況は内部組織の雇用関係に近づいてくるのである。

しかし、このような傾向が一定の限度を越えることはありえない。たしかに、加盟店の超過利益がすべてフランチャイザーに吸い上げられたり、損失が出てそれが完全に補填されたりして、フランチャイジーが「固定給」を保証されるケースもないとはいえない。このような場合には、リスクの実質的な負担者はフランチャイザーとなるから、関係は雇用契約に酷似してきて、企業と企業の間にも内部組織のそれに似たコントロール・システムが発達してくるかもしれない。形式的にはフランチャイジーでも、実質は従業員と大差なくなる。しかしながら、注意を要する点は、こうして管理の重要性が高まり、その費用が増加してくれば、もはやフランチャイズという特殊な契約形態の利点も薄れるということである。所有と経営の一体化によって管理コストを節約しうるからこそ比較優位に立つのであり、このメリットを失えば内部組織の方が有利になって、フランチャイズ・システムは衰退するほかはない。垂直的統合が進み、フランチャイズ・チェーンは組織の内部に吸収⁽²³⁾されてしまうであろう。したがって、組織の「内」と「外」とでは、コントロール・システムやそのための会計情報システムに差異が残るのが普通だとみなければならぬ。

V 結 び

企業内で「指令」を通じて行われる意思決定と企業間で市場取引を通じて行われる意思決定との間にははっきりとした違いがあるというのが従来の考え方であった。しかし、最近では「企業と企業でないもの間には明確な区別は存在しない」(Rubin, 1978, p. 231)といわれ、それらの中間的ケー

(23) 市場取引のコストと企業内「取引」のコストとの比較優位によって垂直的統合の程度が決められるというこのような見方は、一般に「取引費用アプローチ」(transaction cost approach)として知られている。この点については、例えば次のものが有益な示唆を与える。Anderson and Weitz (1986), 陶山 (1984)。

ス、すなわち「企業と市場の混血 (a hybrid between firm and market)」(Rubin, *ibid.*) も実際には多数あることが知られている。ここで取り上げたフランチャイズもその1つで、「価格の仲介を受けた匿名的交換と集権化された企業雇用の中間」(Mathewson and Winter, 1985 p.503) 形態として特質づけられている。

このフランチャイズにおいては、企業と企業との間に、普通は、企業集団のような資本関係もなければ金融関係もないし、また人的関係も存在しない。それぞれは独立企業であって、一方が他方に無形資産を貸与するという、比較的単純な企業間関係があるにすぎない。しかし、そうであるにもかかわらず、明示的契約でつながれた多数の企業群が、長期にわたって強い相互依存関係を持ち、自発的に情報を交換しながら、市場の中で協調行動をとる。われわれの関心事は、その際、当事者によってどのようなタイプの会計情報が利用されるかという問題にほかならない。

以上の検討によって、フランチャイズで利用される会計情報システムには次の4つのタイプがあることが明らかになった。

Aタイプ：「契約前の意思決定を支援する」ためのもの。

これは企業間関係に入る前の段階において、取引相手を探査し、選抜するために当事者が交換する会計情報で、合理的意思決定を支援する機能を果たす。

Bタイプ：「契約後の業務意思決定を支援する」ためのもの。

これは企業間関係ができた後において、フランチャイザーがフランチャイジーの日々の業務意思決定を援助する機能を果たす。

Cタイプ：「成果配分の基礎を提供する」もの。

これは企業間関係が成立した後において、契約条項にしたがって経営成果を配分して、円滑な契約の履行を促す機能を果たす。

Dタイプ：「意思決定をコントロールする」ためのもの。

これは企業間関係ができた後において、共通の目標に合致するように、フランチャイジーの行動を誘導したり、制御したりする機能を果たす。

これら4つのタイプの中で、Aタイプは契約前の活動に関するのに対して、残りはすべて契約成立以降のものであり、この点で両者の間に大きな隔りがある。同じく意思決定を支援するといっても、企業間関係に入る前のAタイプと、既存の企業間関係にもとづくBタイプとは同じではない。少なくとも情報利用のコンテキストに基本的な差異があるといわなければならない。またBタイプとDタイプは、契約以後という点では共通でも、前者が意思決定以前 (pre-decision) の情報活動に焦点を合わせているのに対して、後者は意思決定後 (post-decision) におけるコントロール活動を目的とする点で、これも性質を異にしているといえよう。意思決定に先立って情報を提供し、これによって合理的な意思決定を促すこと——意思決定支援的 (decision facilitating) ——と、事後的な追跡によって行動を制御すること——意思決定影響的 (decision influencing) ——とははっきり区別されなければならない。⁽²⁴⁾ただ、成果配分のためのCタイプとコントロールのためのDタイプは、フランチャイズの場合には、はっきりと見分けがつきにくい。成果配分のルールは危険分担関係に、さらにはインセンティブ問題に結びついているから、2つは表裏一体の関係をなし、現実には重なり合っていることが多い。しかし、これも異なる2つの機能が1つのシステムに「相乗り」しているにすぎないとすれば、理論的には区別して取り扱うのが適切である。

このように4つの機能を識別してみると、たしかに1つひとつはフランチャイズ独特のもののようにみえない。例えばAとCのタイプにしても、いさぐされた教科書ふうの表現を用いれば、「投資意思決定に有用な情報を提供する」とか、「分配可能利益を測定する」というに等しいから、むしろ外部会計 (財務会計) の典型的な機能であって、特に目新しいものではない。また、コントロール活動に関するDタイプも、特に最近、外部会計の機能として脚光を浴びているものであるから、精粗の違いはあるにしても、フラン

(24) 意思決定支援的と意思決定影響的というこの整理については、Demski and Feltham (1976) を参照されたい。

チャイズだけのものとは主張しえないであろう。⁽²⁵⁾

同様のことは内部会計(管理会計)と対比した場合にもいえる。内部会計の文献は、会計情報を通じて業務意思決定を援助したり、業績評価を行うことの意義をしばしば強調しているが、フランチャイズの場合に引き直せば、それぞれはBタイプとDタイプの機能にほぼ対応するとみてよいであろう。内部会計との関連において、Cタイプの重要性を指摘する文献は必ずしも多くはない。しかし、既に述べたように、組織を契約の集合と捉えた場合には、この機能もまた内部組織できわめて大切なものである。したがって、フランチャイズの会計情報は内部会計とも多くの点で共通しているといえる。

しかしながら、個別にみればそうではあっても、全体を見渡せば、フランチャイズの会計情報システムにはそれ特有の性質があることに注意しなければならない。それは外部会計の性質と内部会計の性質をあわせもち、正確に言えば、それらのいずれとも同じではないのである。この点は、次のように整理してみれば明らかであろう。

- (1) フランチャイズには持続的で濃密な企業間関係が存在する。この企業間関係を背景にして、その契約当事者は、BタイプやDタイプの会計情報に大きなウエートをおいて、相手の業務意思決定やコントロールの支援にも深くかかわるといふ特徴が生ずる。つまり、フランチャイズでは組織原理が市場に滲出しているから、「見える手」による管理が必要になって、このために内部組織のそれに類似した会計情報が広く市場に出回ることになる。この内部会計情報への大きな傾斜は明らかに通常の外部会計とは趣を異するものである。
- (2) しかし、フランチャイズ・チェーンは独立企業の集まりで、内部組織のように強く統合されていない。構成企業は組織内の下部単位よりもはるかに大きな自律性(autonomy)をもっていて、それぞれの責任——危

(25) 外部会計におけるコントロール機能については最近まで十分に理論化されていなかったといつてよい。この点の詳細については岡部(1985)第3章を参照されたい。

険引受け——において意思決定を行い、資源を配分する。この結果として、相互に行動を調整しコントロールするにしても、フランチャイズの場合には、何から何まで人の意識的な管理の下におくことは必要とされず、例えばBタイプやDタイプの会計情報が利用されるにしても、それらは組織内部で利用されるものよりかなり簡略なものになりやすい。

- (3) フランチャイズの構成企業は依然として市場メカニズムに支配されているから、独立企業が自由意志にもとづいて契約し、これによってたびとが自発的に継続的關係——広い意味で1つの「組織」——を形成していくプロセスが重要な意味をもつ。そこで、ちょうど外部会計がそうであるように、市場取引を情報的に支援する必要が生まれ、このための会計情報——Aタイプ——が重要な役割を果たすことになる。この特質は内部会計には、あってもきわめて希薄なものである。⁽²⁶⁾

このようにみえてくると、既に明らかなように、フランチャイズの会計情報システムは結局は外部会計と内部会計の中間の形態をとらざるをえないことがわかる。フランチャイズは一方では市場原理に、他方では組織原理によっているから、この独特の組織編成原理を反映して、会計情報システムも市場の中のもの——外部会計——と組織の中のもの——内部会計——との間の折衷的な形になってしまうのである。しかも、その具体的な在り方は契約に依存していて、一口にフランチャイズの会計情報システムといっても、その内容は当事者がどのような契約を選ぶかによってかなり違ってくるであろう。これらの点の実証にはもとより経験的分析が必要であるが、少なくとも危険分

(26) もちろん、新事業部の編成、事業部の分社化、合併、買収などに関する戦略的な意思決定も内部会計の重要な課題であることはたしかである。しかし、独立の企業が市場において交渉し、そして自発的に企業間関係を作り上げていく組織編成のプロセスが、内部会計で深く検討されるのは比較的稀であったように思える。それよりもむしろ、事業部制など、組織の成り立ちを与えられたものとして、この所与の組織を効率的に運営するための会計情報——例えばB～Dタイプの会計情報——に焦点を合わせるのが内部会計では普通のアプローチになっている。

担契約の決め方が大きな意味をもっていることは明らかである。

フランチャイズの会計情報システムのこのような特質は、重要なことに、フランチャイズに限られるものではない。例えば、銀行を中心とする企業集団では、中核的な金融機関が傘下企業に対して独自のネットワークを通じて、資金のほかに、意思決定支援や意思決定調整のサービスをも提供しているといわれているが、この「情報サービス」の側面はかなりの程度までフランチャイズと共通する点であろう。また元請一請の企業間関係においては、財の流れに付随して製造ライセンスや経営ノウハウの供与があると指摘されており、この点では、最終消費者に向けたフランチャイズの前方的(forward)なシステムを後方的(backward)に展開したものといえなくもない。さらに親子会社間になると、資金、人的資本、技術などの供与が行われ、企業間関係はいっそう濃密になるが、その中には、ブランドの共有、意思決定支援サービスの供与など、フランチャイズに共通する要素が多数含まれていることは明らかである。しかも、これらの企業集団は、黙示的な形にしても、継続的取引関係、危険分担関係、ネットワーク関係を背景にしており、この側面においてもフランチャイズと同様の性質を備えているといえる。したがって、フランチャイズにおける会計情報システムを研究することはきわめて重要な意義をもっており、その分析をさらに精緻化することは企業集団の成り立ちを解明し、現実に機能している「企業間の会計情報システム」の全貌を掘り出す出発点を提供するものと思われる。

参 考 文 献

- AICPA's Committee on Franchise Accounting and Auditing, "Accounting for Franchise Fee Revenue," AICPA, 1973.
- Anderson, Erin, and Barton A. Weitz, "Market-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity," *Sloan Management Review*, Vol. 27, No. 3 (Spring 1986), pp. 3-19.
- Caves, Richard E., and William F. Murphy II, "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets," *Southern Economic Journal*, Vol. 42, No. 4 (April 1976), pp. 572-86.

- Calhoun III, Charles H., "Accounting for Initial Franchise Fee: Is It Dead Issue?" *Journal of Accountancy*, Vol. 139, No. 2 (February 1975), pp. 60-67.
- Demski, Joel S., and Gerald A. Feltham, *Cost Determination: A Conceptual Approach* (The Iowa State University, 1976).
- Hunt, Shelby D., "The Socioeconomics Consequences of the Franchise System of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 3 (July 1972), pp. 32-38.
- Hunt, Shelby D., "Franchising: Premises, Problems, Prospects," *Journal of Retailing*, Vol. 53, No. 3 (Fall 1973), pp. 71-84.
- Hunt, Shelby D., and John R. Nevin, "Full Disclosure Laws in Franchising: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 2 (April 1976), pp. 53-62.
- Ijiri, Yuji, *Historical Cost Accounting and Its Rationality* (The Canadian Certified General Accountants' Research Foundation, 1981).
- 今井賢一著, 『情報ネットワーク社会』(岩波新書, 1984年)。
- Kursh, Harry, *The Franchise Boom* (Prentice-Hall, Inc., 1968). 現代経営研究会訳『フランチャイズ・ビジネス』(商業界, 1979年)。
- Mathewson, G. Frank, and Ralph A. Winter, "The Economics of Franchise Contracts," *The Journal of Law and Economics*, Vol. 23, No. 3 (October 1985), pp. 503-26.
- McKay, Archibald E., "Accounting for Initial Franchise Fee Revenue," *Journal of Accountancy*, Vol. 129, No. 1 (January 1970), pp. 66-72.
- 日本フランチャイズチェーン協会編, 『フランチャイズ・ハンドブック』(日本フランチャイズチェーン協会, 昭和61年)。
- O'Corner, N. C., "Initial Franchise Fee: Revenue Recognition," *Management Accounting*, (November 1977), pp. 48-51.
- 岡部孝好著, 『会計情報システム選択論』(中央経済社, 1985年)。
- Rubin, Paul H., "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract," *The Journal of Law and Economics*, Vol. 21, No. 2 (April 1978), pp. 223-34.
- Rubin, Paul H., "The Expansion of Firms," *The Journal of Political Economy*, Vol. 81, No. 4 (July/August 1973), pp. 936-49.
- 陶山計介稿, 『VMS と「取引費用パラダイム」』, 『関西大学商学論集』第29巻第3号(1984年8月), 45-69頁。
- 田島義博編, 『フランチャイズ・チェーンの知識』(日経文庫, 昭和58年)。