

実践報告

# フランチャイズ組織におけるインターナルコミュニケーションのあり方 —組織の成長に伴うコミュニケーションモデルと『内と外』の境界—

井上 ゆかり

株式会社 学研エデュケーショナル勤務  
(社会情報大学院大学 広報・情報研究科 2018年度修了生)

## 要 旨

本稿では、フランチャイズ組織の本部と加盟店の各種問題の一端を両者間のコミュニケーションにあるとし、本部と加盟店間のコミュニケーションのあり方について、10社の事例研究をもとに考察を行う。フランチャイズ組織が危機を克服し成長し続けていくためには、本部加盟店間で空白のない情報伝達と双方向コミュニケーションを行う必要がある。そしてフランチャイズ組織には誕生からの時間と加盟店求心力に応じたステージがあり、ステージに応じて必要なコミュニケーション施策が異なる。エンドユーザーから見たときには一つの組織であるという意識から、本部が加盟店従業員までを「内」としてとらえ、最適なインターナルコミュニケーション施策を行うためには、本部と加盟店の境界は明確にしたうえで、役割や職掌に応じた階層を作り、情報伝達とコミュニケーションを行える体制を構築する必要があるのではないだろうか。

キーワード：フランチャイズ、インターナルコミュニケーション、SNS、  
ダイレクトコミュニケーション、加盟店求心力

## 1 はじめに

2019年末、コンビニエンスストアオーナー達により働き方改革を求める声が上がった。それ以前にも、ファミリーマートが加盟店従業員の過労死<sup>1)</sup>により遺族から訴えられたり、セブン-イレブンの24時間営業強制問題<sup>2)</sup>などがあつたりと、フランチャイズ組織の本部と加盟店の関係に光が当てられることが多くなりつつある。約60年前に日本にフランチャイズが導入された頃からは想定外のことが山積している今、フランチャイズ組織の構成員に対し、どのように開示する情報を変え、どのようにインターナルコミュニケーション（以下、ICとする）を図ると、フランチャイズ組織の持つ効果を最大化できるのか。それらを明らかにし、フランチャイズ組織がコミュニケーションに起因する諸問題に左右されず円滑に事業を継続していけるよう、変わっていくきっかけを提示することを本稿の目的とする。本稿では日本国内におけるフランチャイズ組織のコ

ミュネーションの現状と問題点を事例研究から考察し、組織の成長段階に応じて取るべきIC施策とその手法を中心に論じる。

## 2 フランチャイズ組織の現状と問題点

### 2.1 フランチャイズ組織の社会的意義

フランチャイズを導入することでフランチャイザー（以下、本部とする）は、たとえ多額の資金や人材を自社で用意できなくても、優れたアイデアや商品力があり、それをマニュアル化できれば、他者の経営資源を活用することで急速な多店舗・広域展開が可能になる（鳥居，2008）。かつ、フランチャイジー（以下、加盟店とする）を増やせば増やすほど流通の合理化を図れ、全国一律に同質の商品・サービスを提供できるようになる利点がある。

一方加盟店は、加盟金や保証金、ロイヤリティ（フランチャイズ利用料）を本部に支払うことにより、その事業が未経験分野であっても、自身にノウハウがなかったとして

も、一定の水準かまたはそれ以上の信頼度を担保された商品・サービスを提供する事業に参入し成功できる、事業参入機会の増大という利点がある。店舗の運営・維持に関するマニュアルがあり、実商品を扱う場合には個店発注時よりはるかに安価に発注でき、サービス提供する場合にはそのサービスの仕組みや提供方法は確立されているため、事業設立初期段階で店主が頭を悩ませることの多い仕組みの構築に時間を取られることがない。

つまりフランチャイズは、アイデアをベースに事業を急成長・急拡大させたいときの財務のレバレッジであり、資金・物・人材という経営資源を、本部と加盟店でシェアするための合理的な仕組みであるといえる。その合理的な仕組みのおかげで、日本の小売業においては小売業全体の売上高の約15%をフランチャイズチェーンが占めている<sup>3)</sup>。フランチャイズは間違いなく、事業拡大と経済流通の一翼を担う存在になっているといえるだろう。

## 2.2 フランチャイズ組織の構造と周辺環境

フランチャイズ組織は、本部と本部が運営する直営店、そして加盟店オーナーと加盟店という複合形態となることが通例である。類似の課業遂行のために異なった構造を同時に運用しているのが直営店と加盟店（河野訳，2006）であり、本部の決定や方針を伝え、どう実行するか、実行してもらうかというプロセスに大きな違いが出る組織形態だ。直営店は本部の従業員により運営され、加盟店は加盟店オーナーのビジネスとして運営される。フランチャイズ業界でよく聞かれる「会社従業員には命令できるが、フランチャイジーには説得をしなければならぬ（河野訳，2006，p.4）」という言葉に代表されるように、本部は直営店を含む本部従業員を管理し命令できるが、加盟店にはできない。本部は加盟店オーナーと協働しなければならず、その手段は「説得」という非常に強制力の低いもののみである。

また、加盟店には法人加盟、個人事業主加盟があり、標準開業資金や加盟金の額も様々だ。標準開業資金が1億円以上というチェーンもあれば、加盟金0円、標準開業資金500万円以下というチェーンもある。

本稿では、「日本国内でフランチャイズ展開を行う本部」で、「標準開業資金500万円以下」で加盟が可能なフランチャイズ組織を中心に論じる。その理由は、高額の開業資金を用意できる加盟店オーナーはすでに何かしらの事業を展開している可能性が高く、それ故それ相応のビジネススキルをオーナー自身が保有し、かつフランチャイズビジネスに対する本気度も高いと推察される。そのため、フランチャイズ組織で近年増加している本部と加盟店間の諸問題への対応が、比較的少額の資金から始められるフランチャイズ組織とは異なると考えられるからである。

日本国内でのフランチャイズチェーンは、コンビニエンスストア、外食産業、サービス業など多岐にわたる業種で展開され、その規模は拡大の一途にある<sup>4)</sup>。市場も拡大し、チェーン数店舗数共に増えてはいるが、一方で加盟店から本部への訴訟経験は増加傾向にあり、かつ一つの苦情が複数の要件にまたがって発生するケースが多くなっている<sup>5)</sup>。本部と加盟店、そして顧客を取り巻く諸問題は、ともすれば本部のブランド価値を失墜させ、最悪、チェーンの廃業にもつながりかねない。仮に、国内最大手のコンビニエンスストアである株式会社セブン-イレブン・ジャパンが廃業に追い込まれた場合、約2万店舗が閉鎖され、約31万人の働く場所が失われ、フランチャイズの市場規模は約3兆5,000億円縮小する。その社会的影響は大きい。

経済産業省による実態調査報告書を見るに、加盟店による本部への訴訟で最も多い理由は「売上・収益予測との乖離」となっている。一方、本部による加盟店への訴訟においては、同調査から「ロイヤリティ等の未払い」が最も多い。また訴訟には至っていないものの、加盟店従業員の不適切な行動がチェーン全体のブランド価値を毀損し、加盟店と契約解除するに至った事例も発生している。

本部・加盟店間で訴訟に至るケースは一部であり、かつ判決が出るものはさらに少数である。多くが第三者立会いのもと行われる話し合いにより解決を目指し、また解決に至るためである（経済産業省，2003）。しかし経済産業省や日本フランチャイズチェーン協会への相談件数、苦情件数は増加傾向にあり、前出の経済産業省調査や、日本フランチャイズチェーン協会資料を紐解くと、本部・加盟店間の問題の大元は、本部の思いや決定事項、施策などが加盟店に伝えきれていないこと、つまり本部と加盟店間の情報伝達とコミュニケーション不全が原因であるといえると考えられる。

## 3 フランチャイズ組織の現在のコミュニケーション

### 3.1 加盟店まで含んだ情報伝達とコミュニケーションの課題

フランチャイズの本部と加盟店の関係を示す最適な言葉は「結婚」かもしれない。Bradach（河野訳，2006）は、本部と加盟店との関係は結婚のようなもので、その関係に入ることに同意したなら、そこにはいくつかの従うべき基本ルールがあり、しかも関係を続けようとするのであれば、そこには実に多くの課題を解決する努力が必要とされ、意思の疎通がカギとなる、という。

フランチャイズ本部には、本部機能と直営店があり、従業員の雇用形態は様々である<sup>6)</sup>。加盟店にはオーナーがおり、オーナーが雇用関係を結ぶ加盟店従業員にも、社員・パートタイマー・アルバイトなどが存在する。加盟店従業員への教育は加盟店に任されている場合が多く、本部が加

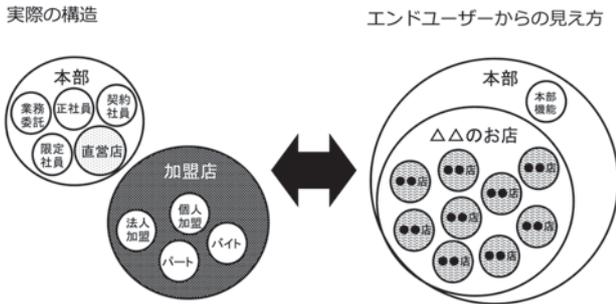


図1 本部・加盟店の内外からの見え方

(出所：筆者作成)

盟店従業員の採用に積極的にかかわることも少ない。本部、加盟店共に、フランチャイズ組織の中から見ると、組織の分類は多様だ。

しかし、実際に店舗を利用するエンドユーザーからすると、その見え方は大きく異なる。図1のように、エンドユーザーから見れば本部はチェーンを運営する会社であり、その他の店舗は同じ看板がついた別の店舗だ。エンドユーザーは店舗の種類や従業員の雇用状態に拘わらず、同質の商品・サービスの提供を求めて然るべきである。こう考えると、組織の内部から見た際はどうか、エンドユーザーから見える姿を一つにしなければ、フランチャイズ組織は掲げる看板・商標に傷が付きやすいといえるだろう。

では、本部への情報伝達・コミュニケーションについては、直営店と加盟店でどのような差異があるだろうか。フランチャイズ組織において、情報伝達は重要視されてきた事項の一つである。かつては直営店と加盟店の各々が生み出し本部に伝えられる情報は、情報ソースや情報収集経路により差異がみられた（河野訳、2006）。直営店から本部に届く情報は些細なことまで上層部に伝わっていたが、店舗から経営層に情報が届く過程で意図的か無意識かは問わず情報が調整され、その結果様々な化学変化が起こり、情報が歪曲していた。情報が内部組織の様々な層を通過していく際に起こる連続的な情報の再生産が、意図しない情報の歪曲をもたらす（岡本・高宮訳、1975）ということが起きていた。

一方加盟店においては、店舗経営に関するデータは本部に積極的に開示されず、問題点に関して本部と加盟店オーナーが対面して打ち合わせをする機会を頻繁に持つことで、情報の歪曲が防止できていた。対面だけでなく書面やFAX、電話なども多く用いられた（河野訳、2006）。そして電話をしたり会いに行ったりする人物はスーパーバイザー（以下SVとする）が中心で、重要な事項の際には本部経営層や部門長がその役割を担っていたが、その初報はほとんどの場合SVに入った。

だが、インターネットが普及しSNSが発達したことにより、その様相は大きく変わった。本部が情報伝達の

webサイトを設置しそこで連絡事項を傳達したり、加盟店から本部に要望をメールで送れたり、情報伝達の上昇があった。そこにSNSが加わり、加盟店同士が容易につながれるようになった。経済産業省の資料によると、2002年から2008年の調査で加盟店間の交流を、全面的に禁止している本部が2%から0.4%に減少、一部容認している本部は7.9%から8%に増加、容認している本部が85%から86.3%に増加と、加盟店同士のコミュニケーションは徐々にではあるが認められるようになってきている<sup>7)</sup>。

全面的または一部加盟店間の交流を禁止している理由としては、第一に「加盟店間の交流により加盟店の結束が強化され、本部としてフランチャイズ事業の運営が阻害されるため」次に「加盟店間の営業状態が知られることで経営不振店の本部への不満が醸成されるため」等があげられている。第一の理由に関しては2002年から2008年の調査で29.2%から35%に増加しており、本部側に、加盟店同士の連携により事業運営が阻害される可能性が高いという意識は根強くあるといえるだろう。

前述の経済産業省調査のあった2002年から2008年の間は、WordPressやFacebook、Twitterといったwebサービスがローンチし、一般生活者がブログやSNS上で発信可能な環境が出現した時期である。そしてSNSに関しては、加盟店としてのアカウント保有を本部規定で禁じたとしても、個人で取得したアカウント同士でつながり、SNS上でのコミュニティを作ることは禁じられない。加盟店従業員が個人名でブログを書くことや、任意のアカウントでエンドユーザーを装いSNSに書き込んでしまうことは容易に想像がつくが、その書き込みを加盟店従業員と特定することは難しい。つまり、本部が加盟店に関わるインターネット・SNS上の情報を管理することは非常に困難な状況であるといえる。

加盟店同士の情報共有はもちろん、遠隔地にいる加盟店と本部経営層が日常的にやり取りをすることが可能になった今、本部から加盟店に提供する情報操作をすることはほぼ不可能になった。一つの加盟店に電話で交渉的な連絡をすると、加盟店オーナーのSNS上のコミュニティで共有され、たちどころに全加盟店オーナーが知るところとなることもあるためだ。また、本部従業員と加盟店オーナーがSNSでつながっていたとしても、それを防ぐ手立てがない。人間の社会は、人々のつながりで成立している。Davidow（酒井訳、2012）によると、インターネットがもたらす「過剰結合」という現象により、人々のつながり方や距離が、過剰なまでに密接になったという。それまでは物理的な距離がある人同士のつながりは手紙や電話に頼らざるを得ず、手紙であれば即時性がなく、電話であれば電話料金という壁があった。しかしインターネットの普及とSNSの発達によって人々は容易につながれるようになり、人々を

つながりものが地縁や顔なじみなどのリアルに基づくものから、携帯電話やインターネット、SNSというデジタルメディアに移行していった。一般的にデジタルメディアは、面識のない人達の連帯を強め、一瞬のうちにその人達を集めることができ、そういった人々を統括するリーダーがいないという特徴があるとされる（玉木，2016）。

人々が集ったとき、そこに確固たる意志を持ったリーダーがいなければ、その場の雰囲気次第で事態は動き、時に既存社会の破壊をもたらす。フランチャイズ組織においては、加盟店同士がSNSでつながることにより、それまでの加盟店同士のつながりとは別種のつながりが生まれるといえる。店舗を超えた加盟店オーナーや従業員達のつながりがSNSの世界にできることで、リアルの場合より「親しさ」が強くなる。その親しさは、本来個店として利益を追い成長していくはずの加盟店達を、つながることで時に同調圧力が働くコミュニティに変えてしまう危険性をはらんでいる。そこで働くのは「不安の相互性」としての同調圧力であり、それは「多くの情報や多様な社会的価値観の前で、お互い自分自身の思考、価値観を立てることはできず、不安が増大している。その結果、とにかく『群れる』ことでなんとかそうした不安から逃れよう、といった無意識的な行動（草野，2008，p. 56）」を取ることによって生まれるものである。世の中に情報が氾濫している昨今、このような不安を感じるのは、若者ばかりではない。むしろ、それまで制限された少ない情報の中で生きてきた人達のほうが不安を感じるのかもしれない。

つまり、リアルな社会の中にインターネットとSNSというもう一つの社会空間が構築されており、その中で情報のやり取りが行われているのだ。そしてそれが必要量を満たしているか、どことどこがつながっているかを、その社会空間において把握することは不可能であると考えた方がよいだろう。図2に示すようにSNS上のコミュニケーションは複雑化しており、本部が統制を効かせることはもはや

不可能であるといえる。

インターネットの普及とSNSの発達により可視化された様々な問題はあるが、それ以前から続く問題も多い。本部側には「加盟店がSVの言うことを聞いてくれない」「本部施策を実行してくれない」等の不満があり、加盟店側には「困っているのにSVが来てくれない」「もっときちんと数字が良くなるサポートをしてほしい」等という不満がたまっている（岩本，2000）。

フランチャイズ組織の内側から見た際と、外側から見た際とで、その景色は大きく変わる。フランチャイズの市場が拡大し続けているということは、社会でフランチャイズ組織が求められているということでもある。多様化する働き方に対応し、より良いサービスをエンドユーザーに提供する。そのためにフランチャイズ組織においては、加盟店オーナーにどのように情報伝達を行い、どのようにコミュニケーションを図るか、そのデザインが非常に大切になっているといえるだろう。

以上のことから、フランチャイズ組織の加盟店まで含んだ情報伝達とコミュニケーションの課題としては、

- ① 本部と加盟店、加盟店同士での情報流通とコミュニケーションに過不足があることで、本部と加盟店双方に不満がたまりやすい状況になっていること。
- ② エンドユーザーから見たフランチャイズ組織の姿と、フランチャイズ組織の内側の考え方に差があるため、チェーンの看板や商標に傷がつきやすい状況があること。
- ③ 本部と加盟店は、性別や年齢、キャリアも多様なメンバーにより構成され、本部による加盟店への説得が一筋縄ではいかない状態に組織全体として陥りやすい。

という3点があげられる。

### 3.2 事例研究

実際にフランチャイズ組織で行われている本部と加盟店の情報伝達とコミュニケーションについて探り、施策の最適解を導き出すべく、取材による10社の事例研究をふまえて考察を行った。調査対象企業は表1の通りである。なお調査対象企業は、メディアや企業トップの発信等から本部と加盟店のコミュニケーションについて言及があり、かつ珍しい取り組みをしていたり、仕組みが整ったりしている印象を受けた企業を抽出したものである。

10社の事例研究企業のまとめは表2、そしてコミュニケーション施策やその中身についてまとめたものが表3である。

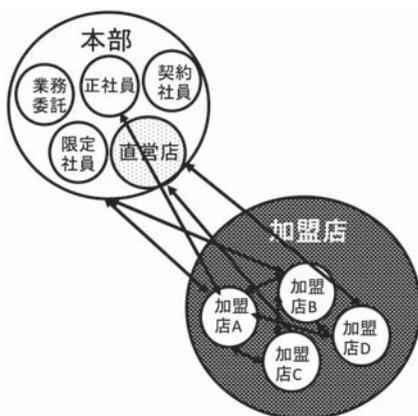


図2 SNS上のコミュニケーションルート

（出所：筆者作成）

表1 調査対象企業

企業（業態）	業種	ヒアリング対象	取材実施日	取材場所
A社（学習塾）	サービス	取締役2名	2018年7月13日，11月28日	A社ビル会議室
B社（コンビニ）	小売り	専務取締役	2018年7月30日	B社本社会議室
C社（ファストフード）	外食	部長	2018年8月14日	C社会議室
D社（専門レストラン）	外食	広報担当者	2018年9月3日	メール取材
E社（建築）	小売り&サービス	取締役	2018年9月12日	E社会議室
F社（オフィス清掃）	サービス	執行役員	2018年9月12日	F社本社会議室
G社（マッサージ）	サービス	加盟店担当者	2018年9月19日	電話取材
H社（清掃）	サービス	営業課課長	2018年9月27日	H社本社会議室
I社（クリーニング）	サービス	事業部課長	2018年10月3日	I社本社会議室
J社（フィットネス）	サービス	広報担当者	2018年10月17日	J社本社会議室

(取材実施日順に記載)

表2 事例研究企業のまとめ

項目	企業名	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社
業種		サービス	小売り	外食	外食	小売り・サービス	サービス	サービス	サービス	サービス	サービス
業態		学習塾	コンビニ	ファストフード	専門レストラン	建築	オフィス清掃	マッサージ	清掃	クリーニング	フィットネス
チェーン展開開始年		1980年	1979年	1973年	1980年	1998年	2003年	2000年	1968年	1965年	2006年
加盟店をつなぐもの※		理念	理念	理念	企業文化	理念	売上	理念	理念	利益 (セカンドキック)	理念
展開		全国・海外	全国・海外	全国・海外	全国・海外	全国	一都三県	一都四県	全国	全国	全国
店舗人数		一人から	複数	複数	複数	複数	一人から	複数	複数	一人から	複数
本部人数		650	9,403	300	748	50	40	100	30	1,530	280
直営店数		240	420	38	183	2	0	54	10	400	58
直営比率		1.6%	3.0%	2.9%	12.0%	1.2%	0.0%	36.0%	1.0%	59.0%	2.9%
加盟店数		15,000	14,000	1,298	1,284	168	250	146	1,100	270	1,928
オーナー数		9,000	6,000	420	500	100	250	130	1,100	270	400
加盟店の扱い		パートナー&お客様	パートナー	パートナー	パートナー&お客様	パートナー&お客様	パートナー	パートナー	パートナー&お客様	お客様	パートナー
地方拠点		○	○	△(大阪)	×	×	△(支社)	×	×	○	×
加盟店を集めるイベント		○	○	○	×	○	×	○	○	○	○
社長の加盟店行脚		○	○	○	○	×	×	○	○	△	○
加盟店(加盟時)		個別・法人	個別・法人	個別・法人	個人	法人	個人	個人・法人	個人・法人	個人・法人	法人
課題		温度差	人材確保	後継者	理念共有	温度差	特になし	これから	後継者	後継者・温度差	これから
他ブランドの有無		○	○	○	○	×	○	×	×	×	△
業務提携等の有無		○	○	○	○	×	×	○	○	○	×
加盟店数の推移		↗	↗	↗	↗	→	↗	↗	→	↘	→
オーナー会の有無		△	○	○	×	×	×	×	×	×	○

(出所：筆者作成)

#### 4 事例研究から見た仮説とモデル

##### 4.1 空白のない情報伝達と双方向コミュニケーションの必要性

3.1で確認したように、加盟店同士のリアルでのつながりは制限し統制をとれたとしても、SNS上のつながりに本部は手出しできない。制限をかけ、本部から見えないコミュニケーションが増え、本部が加盟店への不信感を強めていくより、禁じずに許可したほうが健全だ。かつ加盟店オーナー達の集まりを本部側で設け、オーナー達だけで集まったり、そこに本部メンバーも入ったりすれば、リアルな場

での双方向コミュニケーションが実現する。

加盟店従業員によるSNS上の発信がブランド毀損につながる可能性への対応としては、フランチャイズ組織のリテラシーに応じたルールを設定したり、一般のSNSへの発信を禁じる代わりにチェーン内SNSを設置したりすることも有効である。

そして、加盟店側が情報を本部ではなく加盟店仲間に求めるのは、本部から伝えられる情報量が必要十分ではないためであると考えられる。多すぎる情報でも少なすぎる情報でも、加盟店は不安を感じる。「人は、情報の空白を嫌い、噂は空白をうめる。信用できる情報源から信頼できる情報

表3 事例研究企業のコミュニケーション施策に関するまとめ

企業名	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社
業態	学習塾	コンビニ	ファストフード	専門レストラン	建築	オフィス清掃	マッサージ	清掃	クリーニング	フィットネス
組織課題※	本部内の温度差・新業態開発	考える体質の維持・人材確保	後継者不足	理念共有	本部と現場の温度差	加盟店数の確保	出店攻勢	業界縮小・後継者不足	新業態開発	新規事業の開発
組織施策	原点復帰	挑戦	新機軸	直営復帰	原点復帰	拡大路線	拡大路線	原点復帰	直営復帰	原点復帰・新事業開発
情報伝達ツール(本部内)	対面・メール・電話・社内報	社内報・オリジナルwebツール・対面・メール・電話	社内SNS・社内報・対面・メール・電話	社内報・対面・メール・電話	対面・メール・電話	対面・メール・電話	対面・メール・電話	社内報・対面・メール・電話	社内報・対面・メール・電話	社内報・対面・メール・電話
情報伝達ツール(加盟店)	対面・専用webサイト・メール・電話	オリジナルwebツール・対面・メール・電話	加盟店報・対面・メール・電話	携帯メール・電話	対面・専用webサイト・メール・電話・住宅館LABO	メール・電話・FAX	対面・専用webサイト・メール・電話	回覧板・通達・対面・メール・電話	対面・セールステクニカル情報・通達・メール・電話	対面・メール
IC施策(本部内)	全国担当者会議(年1)・支社長会議(月1)・支社営業会議(月1)・本社経営層訪問	全社方針会議(年1)・支店長会議(月1)・SV会議(隔月)	基本方針唱和・サロン会・創業者日めくり語録	接客コンテスト・社長対話ミーティング	親会社によるイベント参加	本社会議(年1)	社内部活・屋形船会等のイベント・社員会	朝礼&憲章唱和(毎日)	創業記念式典(年1)・営業会議(月1)・上期下期表彰・カウスタースタッフ大会・訪問	決起会&社員表彰(年2)・誕生会(毎月)・動画
IC施策(加盟店同士)	地区勉強会	オーナー理事会・エリア会	オーナー会	オーナー共済会	各研修時	—	ブロック会・ブランド委員会・屋形船会等のイベント	代理店会(年2)	—	オーナーコープ(年4)・スタッフコープ(年4)
IC施策(本部・加盟店間)	全国指導者研修会(年1)・永年表彰(年1)・定例研修会(月1)・本部経営層訪問・新人スクール・キャンペーン食事会・各種研修会	MO理事会・商品説明会・方針説明会・オリジナルWEBツール・社長直行使・ミステリーショッパーズ(表彰)・エリア会	オーナー会全国大会・オーナー会・支部会議・アカデミーによる研修・創業者日めくり語録	オーナー懇親会(年1)・社長対話ミーティング	オーナー会議・店長会議・営業研修・その他各種研修会・本部経営層訪問	本社会議(年1)・希望制)・インスベクション	ブロック会・ブランド委員会・店主会(3カ月に1回)店長会バーベキュー	全国地方本部会議(年1)・ブロック会議(ほぼ隔月)・全国大会(年1)・研修会	永年表彰(年1)・工場見学	コンベンション(年1)・スタッフコープ(年4)・動画
その他		MS調査								

※ヒアリング取材に基づく筆者の所感で分類

(出所：筆者作成)

伝達がなされていないところでは、二次、三次の情報源がその穴を埋めてしまう。噂を抑えるためには、社員が関心を持つ事柄に関して、信用できる情報源から正確な情報を得られるようにすることがなにより必要である(林沢, 2005, p. 53)」といわれるように、本部加盟店間においても、情報は必要とする人に、必要とされるときに、過不足なく与えられるべきなのである。

加盟店に本部内と「同様」の情報伝達を行い、コミュニケーションを図ることは、本部と加盟店が別組織である以上難しい。しかし本部内と「同質」にすることはできる。本部従業員がどこを向いて仕事をし、加盟店にメッセージを発信しているかで、加盟店側の意識は大きく変化する。加盟店の役に立つにはどうしたらよいか、エンドユーザー

にとって良い方向に店舗が変わるにはどうしたらよいかを考えた発信を行うことが何より大切である。

フランチャイズ組織における情報伝達において、雇用や機密事項などを除き、多くの情報を意図的に隠すことは難しい。本部の統制が効かないところで加盟店同士はつながっている。この現状は本部の力では変え難く、今後ますますつながりは複雑になり、強固になっていくと考えられる。そのため本部と加盟店は、エンドユーザーから見たときは一つに見えるよう信頼関係を構築し、互いにブランドを守りながら、加盟店従業員までを「内側」として、コミュニケーションを図る必要がある。そのためのコミュニケーションは、単に発信と受信に関する諸条件と内容を過不足のない状態にするだけでなく、そのベクトルと「価値観」

をそろえることが必須であると考えられる。

#### 4.2 フランチャイズ組織のステージとIC施策の変化

10社の事例取材時、多くのフランチャイズ本部が大切にしているものは「理念」と語ったが、理念が加盟店をそのフランチャイズの看板や商標につなぎとめているとは限らないように見受けられた。

本部がフランチャイズ展開を行う際、資金・物・人材の確保を外に求めるところから始まる。そしてフランチャイズ展開の初期段階では売上高も高く利益も加盟店の期待通りかそれを上回る水準で確保できているところが多い。しかし加盟店が増え、本部も経験を積み成長するにつれ、市場における高利益体質にシフトし始める。この時点ではフランチャイズ組織全体の成長により、加盟店の不満にはある程度フタをできている状態であり、目先の利益で加盟店を束ねている状態になる。

一方、一定の拡大時期が過ぎチェーンとしての安定期に入ると、成長の勢いは鈍化する。市場における店舗数が飽和状態に近づくにつれ、フランチャイズ組織の成長の鍵は脅威への対応と機会の活用を、システム全体で行っていくかどうか（河野訳、2006）になる。その脅威への対応策は二つあると考えられる。

まず一つ目は、「直営回帰」による「規定・企業文化の徹底」である。これはOxenfeldt and Kelly（1969）のいうような、チェーンが成長するにつれて店舗の大部分は直営化する方向に向かい、フランチャイズは直営チェーン組織という最適形態へ向かう途中の必要悪である、というものではない。加盟店を直営店に転換するのではなく、直営店に模範的な成長をさせることで、加盟店を望ましい方向に変えさせていくという方法である。直営店は、本部の望む統一性の維持を目標として、厳密かつ過剰な統制という経営哲学の上に築かれている場合が多く（河野訳、2006）、加盟店もしばしば直営店の実務をまねることがあった。これによりフランチャイズ組織としての統一性が確保されることになるが、加盟店による直営店の模倣を期待するには、加盟店が納得するだけの売上や利益を直営店が出せる状態になければならない。

D社の社員独立制度による加盟店オーナーの創出と加盟店展開が、このモデルケースに該当する。本部従業員は当然のことながら加盟店従業員においても、当該フランチャイズ組織のシステムを熟知し、どのように本部の方針が決定されているかも知っている。そのため社員独立によって加盟店オーナーになった場合、Arrow（1974）によると、本部と加盟店オーナーを目指す従業員の間信頼の基礎を作れているため、当該従業員が独立し加盟店オーナーになった時にも良好な関係と効率的な行為を約束することができるという。

直営店中心の展開や、社員独立による加盟店オーナーの排出は、本部内から人的リソースを切り出していくことになる。そのため、フランチャイズ展開を開始した初期のような爆発的拡大は望めなくなるが、規定の遵守や企業文化の共有を図り、本部として望ましい方向性に加盟店を導きながら着実に展開していくことができるといえるだろう。

もう一つは「原点回帰」による「理念への共感」である。チェーンとして拡大していく中、加盟店は「自店舗の利益を確保するために、コストを下げて品質を劣化させようとする誘因を持（河野訳、2006、p.279）」っている。それが実際に行われた場合にはブランド毀損という観点から本部による契約解除権が発動される可能性があり、その危機はほぼ阻止される。しかしそれは本部が、加盟店を事実上監視していることに他ならない。実際、SVによる事前連絡なしの臨店や本部経営陣による現場監査として、多く行われている。

では何故、監視をすることになってしまうのか。まず直営店と加盟店では、組織の所有方式と管理実務が異なる。直営店は本部に所属し、規則で管理される。一方加盟店は、加盟店オーナーが所有し、売上と利益の獲得を強調する傾向がある。市場が飽和状態に近づくと、高利益体質を維持するためには加盟店の店舗経営スキルが必要になる。それを補佐するためにSVがいるが、複数の店舗を担当するSVが一つの店舗に張り付くことは現実的ではない。本部がある程度の現地適応を認めているのをいいことに、目先の利益を得ようとして加盟店側が乱れ始める。そうするとSVによる不意打ちの臨店が増え、加盟店同士での監視が働くようになる。近隣加盟店がブランドを損なうような行為を行い、その害が自身にも及ぶことを避けるため、加盟店オーナーは積極的に他加盟店を監視し、本部に知らせるようになるのだ。実際、A～C社で、同様の事態を経験していることが取材時に確認された。

しかし、そもそもそのようになってしまうのは、フランチャイズ組織としての軸が、本部と加盟店で共有されていないからではないだろうか。迷ったときや困ったときの指針としての「理念」を浸透させ、「そもそも何故このフランチャイズ組織に参画したのか」という加盟時の動機を想起させ、本部も加盟店も、フランチャイズ組織としての「あるべき姿」と、それを実現するにあたってのそれぞれの役割を再確認する。理念への共感により原点回帰をし、加盟店をもう一度束ねていくのだ。これにより、本部と加盟店の相互理解を促すことができるといえるだろう。

「直営回帰」時も「原点回帰」時も、組織は成長している途中であり、本部と加盟店の関係と互いの役割を確認し合い、絆を結びなおしている段階である。その過程において、本部と加盟店のコミュニケーションの仕方や情報伝達の方法を、各フランチャイズ組織にとって望ましい形に整

えていくのだ。

成長の一次ゴールは、あるべきコミュニケーションの形が整い、仕組みとして機能することであろう。“本部と加盟店の利害関係は微妙に異なっている”という前提を理解したうえで、その本部と加盟店が互いに尊重し合い、共に成長するための双方向コミュニケーションを図れ、かつその密度やルートが属人化したものではなく、整っていることが理想である。加盟店同士は本部による慎重な選別や、長期にわたる契約期間、そして定例の会議や集会などを通じて共同体が形成され維持されていき（河野訳，2006）、その共同体が機能し、加盟店集団として本部に話をする。徒党を組んだ組合的な活動ではなく、あくまで加盟店同士の共同体である。そしてそれに本部経営層が対応することにより、店舗という最前線で働いている加盟店に敬意を表し、本気で加盟店に向き合っていることを示すことができるだろう。それらができることにより、本部と加盟店が一体となって、協働してフランチャイズ組織の未来を創造できる「強いフランチャイズ組織」になれるのではないだろうか。「強いフランチャイズ組織」とは、本部と加盟店の関係が良好で、共にフランチャイズ組織の未来を作る関係ができていくフランチャイズと定義したい。なぜそれを“強い”というかという、本部と加盟店の関係性が良くなると、本部・加盟店共に業績が良くなる傾向にあるからである<sup>8)</sup>。そしてその先、本部と加盟店でフランチャイズ組織の未来を考え、新規事業展開や既存サービスの見直しなどを行うことにより、再度売上・高利益によって加盟店を束ねる体質へと循環していくのではないだろうか。そしてこの「強いフランチャイズ組織」とは、小畠（2005）のいう相互依存関係というより、パートナーとしての関係性が強固になった状態である。本部がどのように加盟店の求心力を維持しているかに軸を置き、フランチャイズ組織の誕生からの加盟店の求心力の源泉をモデル化したものが図3である。

加盟店求心力は必ず「Ⅰ：売上」から始まり、「Ⅱ：利益」体質へと移行。その後、原点回帰をうたい「Ⅲ：理念」に行くか、直営回帰路線である「Ⅳ：規定・企業文化」へと移行する。Ⅱの後に必ずⅢまたはⅣへ行くわけではなく、

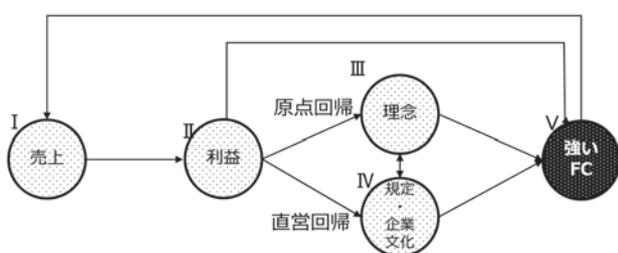


図3 加盟店求心力の源泉

（出所：筆者作成 ※フランチャイズ組織をFCと表記）

目指す形態「Ⅴ：強いフランチャイズ組織」に向かう場合もある。事例研究の10社をこのモデルに当てはめると、売上を求めるオーナーと、それに応じる本部という構図でまとまっていることから、ⅠにはF社が当てはまる。ⅡにあるのがG社とJ社である。市場の飽和が迫るJ社も、まだまだ拡大が望めるG社も、高利益体質である。本部と加盟店を一つにするために理念への共感を求め各種ツールを用いてはいるが、加盟店から不満が噴出するという状態には至っていない。

ⅢにはA社・E社・H社が位置する。加盟店を“パートナーでありお客様”にとらえる本部であり、3チェーンいずれも今後、既存市場における爆発的な拡大は考えにくい。3社ともダイレクトコミュニケーションによって理念の再共有を図り、加盟店の熱を冷まさず一定以上の温度に保つために尽力している最中であった。

Ⅳには直営店を中心として展開し、規定や企業文化を大切にしていることからD社・I社が、そしてⅤには、B社とC社が当てはまる。共に、本部と加盟店が一体となり、協働していく体制が整い、本部と加盟店が良きパートナーとしての関係を保っている。これらを踏まえた上で、事例研究10社にさらに、事業開始からの「成長／ライフサイクル」という軸を加えると、図4のようになる。

事例研究の中では見られなかったが、「Ⅲ」から「Ⅳ」へ移行することも、その逆もまたあると考えられる。いずれにせよ「Ⅱ・Ⅲ・Ⅳ」の後、「Ⅴ」へ進化した先では、再びそのフランチャイズ組織の更なる成長を目指し「Ⅰ」へと戻っていく。これを繰り返す、さらに成長していくといえるのではないだろうか。

かつここで言及しておきたいのは、図3のⅠからⅤで、本部が理念を語る際の意味が変わるということである。求心力が「Ⅰ」の際は、組織間文化の基盤としての理念への共感である。契約によって成立する本部と加盟店が垂直ネットワークでつながっている場合は、加盟店の価値及び行動規範への理解と共感が「フランチャイズ組織」として

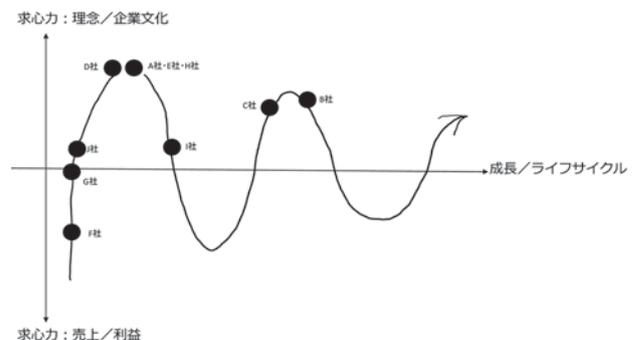


図4 フランチャイズ組織の事業成長度と加盟店求心力のポジショニング

（出所：筆者作成）

の文化の基盤になっている。小嶋（2005）はフランチャイズ組織間の相互作用によってフランチャイズ組織の文化が形成されることを前提とはしていないとしているが、加盟店同士のつながりがあれば、組織間の相互作用による文化の形成は起こりうると考えられる。

求心力が「Ⅱ」に移行したときは、店舗を高利益体質に変えていくために主にSVによる加盟店とのコミュニケーションが重要になる。ここでSVが、チェーン理念の伝道、信用とイメージの死守、変化対応の道案内、科学的経営のサポート、加盟店満足への貢献という5つの役割を的確に行うのだ（岩本，2000）。あくまで最初に「チェーン理念の伝道」があるというのが重要である。ここでの理念とは、基本理念を前提にその中でどのように運用したらよいか、許される範囲でのアレンジをしていく中でのよりどころとして機能する。

求心力が「Ⅲ」「Ⅳ」にある時は、共にその前段階において組織間関係に何かしらのコンフリクトが発生している。その段階において本部は加盟店の「独立志向を弱め、フランチャイズ全体の利益を高めるためには、①新製品開発などフランチャイズの継続的ブラッシュアップによってシステム競争力の継続的強化、②コミュニケーション円滑化によって苦情や相談に対して積極的に解決策を探る必要（小嶋，2005，p. 71）」がある。新製品開発を行うにしても、コミュニケーションを行うにしても、よりどころが必要だ。そしてよりどころたる理念は、「Ⅱ」時のような内側を向いた理念ではなく、フランチャイズ組織の一員としてどうあるべきかという外に向かう視点の理念となる。そして「Ⅴ」の時には、理念は本部と加盟店が協働するための共通言語となっているのだ。

事業の成長において、その多くが、創造による成長とリーダーシップの危機、権限集中による成長と自律性の危機、権限委譲による成長と統制の危機、調整による成長と官僚制の危機、協働による成長というように成長と危機を繰り返していくという、グレイナーの企業成長モデルに当てはまる。この成長と危機の繰り返しは、企業や事業が成長する際にストレスがかかり、揺り戻しの時期が訪れるために発生する。資金・物・人材を外に求め、急拡大するためのシステムであるフランチャイズは、それ自体が成長戦略である。それ故、フランチャイズ組織に成長ストレスはつきものだ。そのストレスを解消し、フランチャイズ組織が本部も加盟店も含めて「一つの組織」としてより成長していくために、フランチャイズ組織にこそICが必要であるといえる。グレイナーの企業成長モデルにフランチャイズ組織の事業開始からの成長を合わせて考えると、フランチャイズ組織は「売上・利益」を軸にする時期と、「理念・企業文化」を軸にする時期を繰り返しながら成長していることができそうである。その仮説モデルが、図5である。

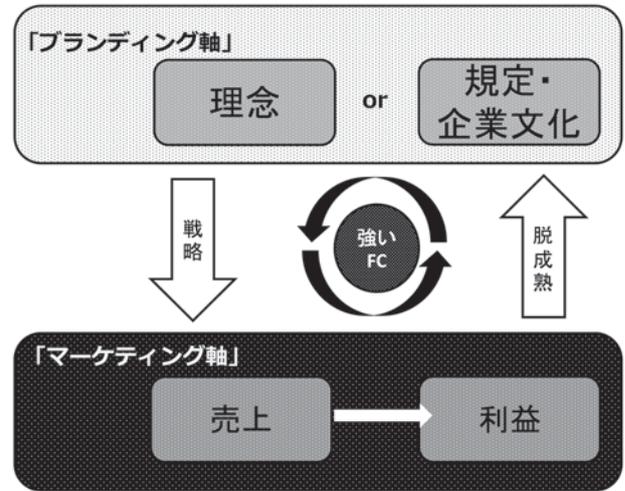


図5 加盟店求心力の源泉と推移

(出所：筆者作成)

事業としての成熟度から本部がとる加盟店への軸は、売上や利益を加盟店求心力とする「マーケティング軸」<sup>9)</sup>と、理念や規定・企業文化を加盟店求心力とする「ブランディング軸」<sup>10)</sup>を行き来する。この二つの軸を行き来しながら加盟店とのコンフリクトを解消し、互いにとって望ましい関係性を築き、強いフランチャイズ組織へと成長を遂げていくのである。「マーケティング軸」と「ブランディング軸」のそれぞれのステージにおいて、加盟店求心力の源泉は変わる。それ故、各ステージにおいて必要となるIC施策もまた変化すると考えられる。どのステージでも理念の共有は必要不可欠であり、それが必要な意味が異なるのは前述の通りである。加盟店求心力の源泉は必ず「マーケティング軸」から始まり、「ブランディング軸」に移行していく。その過程で理念や企業文化の再浸透が必要になるのは、鱸・犬塚・亀岡（2003）による調査で、「人材育成」「店舗内活性化」が直営店においても加盟店においても理念浸透に強い正の影響を示していること等からも明らかである。そのため、「ブランディング軸」にフランチャイズ組織が位置するときは、理念や企業文化の再浸透が主なIC施策となる。

一方「マーケティング軸」に位置する時期は、それほど多くのIC施策を必要としないと考えられる。F社、G社、J社が行うIC施策などからも、このステージに位置している際は、加盟店オーナーが必要とするときに必要な情報を過不足なく届けることが何より重要であるといえる。それらは、売上や利益の目標到達のためのICであるといえるだろう。そしていずれステージが「ブランディング軸」へと移行するときのために、「マーケティング軸」にある間にICの下地作りをすることが必要なのではないだろうか。

つまり、組織が「マーケティング軸」に位置している間は「理念・企業文化<売上・利益」と、売上や利益を得るためのICに比重が多くなり、「ブランディング軸」に位置

する間は“理念・企業文化>売上・利益”となるのだ。フランチャイズ組織は慈善団体ではない。常に組織として売上を上げ、利益を出さねばならない。加盟店求心力の源泉の変化に伴い、IC施策においてどこに重きを置くか、何を表に出してICを行うかも変化するといえる。

フランチャイズ組織が成長を重ね、強いフランチャイズ組織になるためには、フランチャイズ組織を本部と加盟店による複数組織の集合体ではなく「一つの組織」としてとらえ、加盟店まで含めたICを行うことが必要だ。そしてその際に必要なIC施策は、フランチャイズ組織が位置するステージによって変わるといえることができるだろう。

#### 4.3 フランチャイズ組織の階層とコミュニケーション ——実務への提言

フランチャイズ組織で空白のない情報伝達と双方向コミュニケーションを行い、かつ本部の加盟店求心力の源泉の各ステージに応じたIC施策を行うためには、本部と加盟店を一つの組織として扱うべきである。しかし、本部と加盟店を一つの組織として扱うには、互いに共有するものと、“階層”が必要であると考えられる。

まず、本部と加盟店の間で共有すべきものは、「本部の理念」と「フランチャイズ組織として目指す姿」であり、その必要性は4.2に示した通りである。また、フランチャイズ組織が加盟店求心力のステージを移していく際には、組織内に出現する課題に対処する必要性が生じる。そして課題を先取りし対処するためにも、フランチャイズ組織を構成するメンバーを階層に分け、情報伝達やコミュニケーションのルートを明確化し、かつ階層ごとにキーパーソンを定めた、階層別のコミュニケーションを図ることが有効であると考えられる。

キーパーソンを中心にした階層ごとの情報伝達とコミュニケーションを行うことのメリットは3点あげられる。一つは、階層ごとに伝える情報を明確にすることができ、その階層にいるメンバーを、フランチャイズ組織を構成するほかのメンバーにわかるようにすることで、伝達ミスを防ぐことができるということ。二つ目は、階層ごとのまとまりを作りやすくなるということだ。同じ階層にカテゴライズされていることで、物理的距離が離れていても心理的距離を縮めることが期待できる。三つ目は、キーパーソンが他の階層とのパイプ役を果たすことができ、本部と加盟店双方の意向を同じ階層の中で伝えやすくなるということである。

一方、デメリットとしては2点あげられる。一つ目は“階層”が新たな壁となり、フランチャイズ組織を構成するメンバーが、自身の属する小さな枠の中でしか物事を考えられなくなる可能性があるということ。二つ目は、本部がキーパーソンの選定を誤った場合、その階層が機能不全に陥る

危険性があるということだ。A社ではフランチャイズ組織を構成するメンバーの階層は役職や職能等によって分けられ、キーパーソンも存在しているが、新たなキーパーソンの選定に苦慮しているように感じられた。

よって、フランチャイズ組織における階層設定は、本部側においても加盟店側においても、単純にメンバーをグルーピングするのではなく、フランチャイズ組織の業種・業態により、正確でスムーズな情報伝達をするという観点で適したものにすることが必要である。

そしてキーパーソンは、何かしらの明確な基準で本部が選ぶことが望ましい。かつ、本部へのロイヤルティが高いだけ人、であってはならない。単にロイヤルティが高い人を選んでしまうと村度文化につながりかねないからである。キーパーソンは、理念の浸透がなぜ必要で、本部経営層が望んでいることをある程度理解でき、かつ実務の能力が将来の期待値も含めて高く、実力がある人が望ましい。IC施策はIC課題を解決するためにあり、IC課題は組織課題や経営課題を解決する一つ的手段に過ぎない。そのため、上層部の考えを理解したうえで提案できる人がキーパーソンとしてふさわしい。実際B社では、キーパーソンも、階層ごとの役割も、階層ごとに与えられている権利も明確だ。

フランチャイズ組織内で階層を作り、各層にキーパーソンを置いたうえで行うコミュニケーションはステージにより異なるが、どのステージにおいても共有すべき理念や「あるべき姿」は存在する。日々の業務に追われる中、フランチャイズ組織を構成するメンバーの多くが理念やあるべき姿を見失っていたり、大切にしていなかったりすると、いざ組織が次のステージに移った時、踊り場からなかなか抜け出せなくなる。そうならないために、また踊り場に立ってしまったときに、理念やあるべき姿の大切さを喚起してくれるのがキーパーソンであると考えられる。

明確な基準のもとに選ばれたキーパーソンには、「自覚」と「武器」を持たせることが重要である。「自覚」は、コミュニケーション上の役割といった業務分掌等をミッションとして活字にして認識をさせることで萌芽を促す。「武器」としての様々な知識は、フランチャイズ組織内のマニュアルやツールの整備といったハード面と、理念やビジョン、風土の醸成・共有といったソフト面があげられる。武器が武器として威力を発揮するためには、本部の経営層がそれらの重要性を、フランチャイズ組織全体に言葉を変えて何度も繰り返し説く必要がある。そして、自覚と武器を持ったうえで、各階層のキーパーソンは属している階層の中でメンバーの意見を聞き、まとめ、それを他の階層のキーパーソンに伝えていく。その時のコンテンツとして有効なのが、本部経営層であると考えられる。

日頃行う会議でも、社長が顔を出すと、それだけで何か普段とは違う色を帯びるものだ。実際に多くの現場を見て

歩いたローソン前社長・玉塚元氏は、加盟店オーナーから『非常に親近感があり、私たちの目線で話をしてくれる』といった好意的な言葉をかけられたことも少なくありません（玉塚, 2015, p. 72）」と述べている。加盟店オーナー、そして従業員との関係が良好でなければ正しい情報は得られず、直営店を有しているとはいえ、よりリアルな市場の声や感覚を知るためには、加盟店の声が必要不可欠だ。本部内の視点から見ても、本部経営層をコンテンツとして加盟店の前に出すことは有益だといえるだろう。

したがって、日々理念や企業文化を大切に、目指すべき姿を思い出させる存在としてのキーパーソンと彼らのコミュニケーション、そして、加盟店を大きく動かせるコンテンツとして本部経営層を用いて図るダイレクトコミュニケーションが最大のツールとなる。

「マーケティング軸」にあるときは必要になった際に一つの組織として動ける土台を整えておくために、そして「ブランディング軸」にあるときはICのクオリティを高めるために、様々な階層に属するキーパーソンに動いてもらう。かつ、時にそのキーパーソンは、階層を飛び越えてコミュニケーションを図る。しかしその際、本部と加盟店の境界線は明確にすべきである。本部と加盟店がコミュニケーションをとり、加盟店同士もコミュニケーションをとることは望ましい姿である。ただし、本部と加盟店の境界を曖昧にすれば、そもそもフランチャイズ組織という形態をとっている意味が消失しかねない。よくいえば資金・物・人材を組織外から得て一気呵成に拡大していくその速度が鈍りかねず、悪くいえば双方になれ合いが生じることによって小さなほころびを見逃ごしてしまい、組織としての崩壊を招きかねないからである。ノウハウを提供する本部として、本部方針に絶対的に沿わないものを切り捨てる勇気は必要であり、フランチャイズ組織だからこそ、ある意味ドラスティックにそういうことができるともいえる。

加盟店従業員まで内側という考えで緩やかにグラデーションをつけつつ、本部の各種施策や情報の伝達に波及効

果をねらえる人を中心に、各階層別にコミュニケーションをする。それによりフランチャイズ組織は目指すべき姿に近付いていけると考えられる。そして図6に示すように、本部と加盟店の間に明確な境界線はあるものの、それ以外の距離感は可能な限り縮め、近付けることが理想だ<sup>11)</sup>。その方がコミュニケーションのクオリティは格段に上がる。階層の差はどうしても情報伝達速度の違いを生み、それによる情報量格差につながりやすく、情報のヒエラルキーは組織内に閉塞感を蔓延させてしまう（玉塚, 2015）。そのため、できるだけタイムリーに一斉に伝えられるようにしたうえで、日々のコミュニケーションで補完していくことが理想だ。

ダイレクトコミュニケーションを基本に様々なコンテンツを用いながら、本部と加盟店の境界線は明確にさせつつ、本部内、そして本部と加盟店の距離は極限まで近付けることで、密度の高いコミュニケーションができるようになる。かつそれはフランチャイズ組織が「マーケティング軸」から「ブランディング軸」に移行する段階でより重要になる。そのため、「マーケティング軸」のステージにいる段階からその先を見据え、加盟店従業員までを内側と考えたICの必要性を認識し、IC施策をフランチャイズ組織内で円滑に行うための土壌を構築する必要がある。

フランチャイズ組織がそのステージを移すのは、自然な成り行きによる移行ではなく、何かしらの問題や課題によるものである。その時に備え日々コミュニケーションを積み上げることで「強いフランチャイズ組織」へと近付いていくことができる。「強いフランチャイズ組織」の構成要素のうち、コミュニケーションに関わる要件は図7の通りである。

4.2で掲示したように、「強いフランチャイズ組織」では、あるべきコミュニケーションの形が整い、仕組みとして機能する必要がある。そのために、本部側においては加盟店からの意見を受け入れる土壌があり、本部中枢からの押し付けではなく現場を重視した双方向なコミュニケーション体制が作られていることが大切だ。また加盟店側においては、共同体としてのまとまりがあることがあげられる。そ

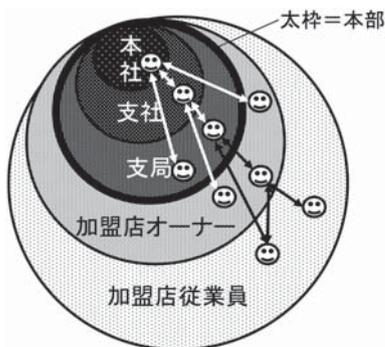


図6 FC組織のコミュニケーションライン  
(出所：筆者作成)

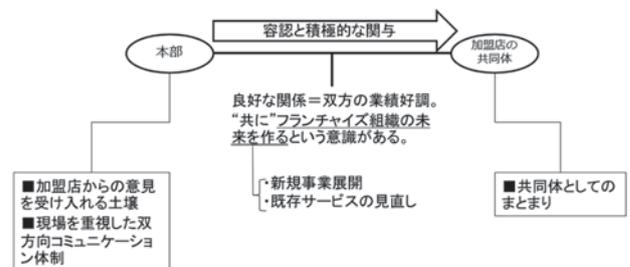


図7 強いフランチャイズ組織の構成要素についてのコミュニケーションに関わる要件  
(出所：筆者作成)

して本部が加盟店の共同体としてのまとまりの存在を容認し積極的に関わっていくこともまた、必要な要件の一つである。

## 5 まとめ

フランチャイズ組織は、事業拡大のレバレッジのシステムである。しかし事業がつまづくことなく成長し続けることはあり得ず、必ずどこかで危機に直面する。それを克服し成長を続けていくために、フランチャイズ組織にこそICが必要であり、組織を構成する各ステージでのIC施策が必要になる。

これらの仕組みを整え、加盟店従業員までを内側ととらえた階層別コミュニケーションを行うことにより、フランチャイズ組織が、コミュニケーションに起因する諸問題に左右される度合いを減らすことは可能であるといえるのではないだろうか。

インターネットの普及やSNSの発達により、直接会わずとも多くの仕事ができる時代になった。そしてそれは今後より一層加速するだろう。だからこそ、ダイレクトコミュニケーションに価値が生まれる。加盟店に会いに行く本部経営層が、エンドユーザーの声や、彼らと直に接する加盟店従業員の声を、時に事業に反映させ、時に毅然と線を引いてビジネスとしての取捨選択をしていけば、本部は加盟店と共に「目指すべき姿」に向かっていけると考える。

## 注

- 1) 2013年12月、ファミリーマートの加盟店従業員が脚立から転落し死亡。不注意による転落ではなく過労による事故と認定され、遺族が本部であるファミリーマート及び加盟店に使用者責任を問い損害賠償請求を起した。2016年12月に本部が解決金の支払いに応じたことなどから、和解が成立している。
- 2) 2019年、東大阪市のセブン-イレブン加盟店が、人手不足を理由に営業時間を24時間ではなく19時間に短縮したことに対し、本部が契約違反であるとして契約解除と違約金で合計1,700万円の支払いを求めたものである。
- 3) 日本の小売業における平成30年3月分における売上高の総額は約12兆6,640億円（経済産業省大臣官房調査統計グループ「商業動態統計速報 平成30年3月分」平成30年4月27日公表）、フランチャイズの小売業における売上高の総額は約1兆8,185億円（日本フランチャイズチェーン協会 2017年度「JFAフランチャイズチェーン統計調査」報告）である。ただし、経済産業省統計資料で「小売業」とされているのは百貨店・スーパー・コンビニエンスストア・家電大型専門店・ドラッグストア・ホームセンターであり、日本フランチャイズチェーン協会資料で「小売業」と分類されている業種より少ないことから、単純比較することはできず、あくまで参考値としてとらえる必要がある。
- 4) 2017年度「JFAフランチャイズチェーン統計調査」報告（2018年9月19日報道発表）によると売上高約25兆5,598億円、チェーン数1,339、店舗数約26万3,490店であり、いずれの指標も複数年連続で成長し続けている。
- 5) 経済産業省調査の2002年10月実施と2008年3月実施を比較すると、加盟店から本部への苦情申し入れ実績は61%から152%に増加している。

- 6) 正社員、嘱託社員、契約社員といった社員に加え、業務委託契約の従業員もいる。さらに全国展開し、各地に支社・支店などのエリア拠点がある場合は、そこに地域限定社員なども増えることになる。そして、直営店で働くパートタイマーやアルバイトもいる可能性が高い。
- 7) 容認についての条件も確認されており、2008年調査で「日々の営業に関する情報交換」が約85%、「営業に関する定例の研修会の実施」が約60%、そして「組合活動」や「契約解除になった加盟店との交流」を認めている本部は12~16%にとどまっている。
- 8) 多くの本部が加盟店からのロイヤリティや原材料費を求める。加盟店の本部に対する満足度が高くなると、加盟店の業績が上がる。加盟店の業績が上がると、本部に納めるロイヤリティ等も総額として多くなる。よって、本部の売上高が上がり業績が良くなるのだ。
- 9) 売上や利益など、効率的に商品サービスを売ることを主とする軸、として定義。
- 10) 理念やビジョンなど、直接売上に関わらないが組織の根幹に関わる共通認識を主とする軸、と定義。
- 11) 図6では本部経営層や本社機能が本とることを中心にすべく屋根瓦式の図で表しているが、本部と加盟店はあくまで対等であり、上下関係に置くべきという意図はない。

## 参考文献

- Arrow, Kenneth (1974) *The Limits of Organization*. New York, NY: W. W. Norton.
- Bradach, L. Jeffrey (1998) *Franchise Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (=2006, 河野昭三監訳『ハーバードのフランチャイズ組織論』文真堂).
- Davidow, H. William (2011) *OVERCONNECTED The Promise and Threat of the Internet*, Delphinium Books. (=2012, 酒井泰介訳『つながりすぎた世界 インターネットが広げる「思考感染」にどう立ち向かうか』ダイヤモンド社.)
- Holtz, Shel (2003) *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. New York, NY: AMACOM. (=2005, 林正監訳『実践 戦略的社内コミュニケーション——社員に情報をいかに伝えるか』日刊工業新聞社.)
- 岩本浩治(2000)『スーパーバイザー革命 勝ち残る加盟店づくり』商業界.
- 経済産業省 商務情報政策局 サービス政策課, 2002年10月「フランチャイズ・チェーン事業経営実態調査報告書」, 経済産業省ホームページ. (2018年11月29日取得)
- 経済産業省, 2003年3月「フランチャイズに関するトラブル等の現状」, 経済産業省ホームページ. (2019年1月1日取得)
- 経済産業省 サービス・フランチャイズ研究会, 2003年7月「サービス業フランチャイズの環境整備の在り方について」, 経済産業省ホームページ. (2019年1月2日取得)
- 小島正稔 (2005)「フランチャイズにおける組織間関係」『経営論集 (東洋大学)』66 : pp. 63-78.
- 草野仁 (2008)『友だち幻想 人と人の〈つながり〉を考える』筑摩書房.
- 経済産業省 商務情報政策局 サービス政策課, 2008年3月「フランチャイズ・チェーン事業経営実態調査報告書」, 経済産業省ホームページ, (2018年11月29日取得, <http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/franchise2007.pdf>).
- 日本人労務コンサルタントグループ, 2018年, 「日本マクドナルド ソーシャルメディアの利用に関するルール」, 株式会社名南経営コンサルティング, (2018年12月26日取得).
- Oxenfeldt, Alfred, and Anthony Kelly (1969) "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?," *Journal of Retailing*, 44: pp. 69-83.
- ラリー・E・グレイナー (1979)「企業成長の“フシ”をどう乗りきるか」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』2月号.

- 鱸裕子・犬塚篤・亀岡秋男 (2003) 「企業理念の浸透要因に関する研究——フランチャイズチェーンA社における事例調査(ナレッジ・マネジメント)」『年次学術大会講演要旨集(研究・イノベーション学会)』18: pp. 63-66.
- 週刊東洋経済 (2017) 『週刊東洋経済eビジネス新書No.215 フランチャイズ天国と地獄』東洋経済新報社.
- 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」『経済研究(明治学院大学)』142: pp. 31-45.
- 玉塚元一解説 プレジデント書籍編集部編 (2015) 『超訳・速習・図解 プロフェッショナルマネージャー・ノート2』プレジデント.
- 玉木俊明 (2016) 『〈情報〉帝国の攻防 ソフトパワーの五〇〇年史』講談社.
- Williamson, Oliver (1970) *Corporate Control and Business Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (=1975, 岡本康雄・高宮誠訳『現代企業の組織革新と企業行動』丸善.)

## The ideal form of internal communication in a franchise organization: Communication model with organizational growth and internal/external boundaries

Yukari Inoue

### Abstract

This paper investigates various issues between the headquarters of an organization and its franchise. For this, discussion regarding the ideal way of communication is assessed with case studies from 10 companies. For the franchise to grow continuously, sufficient information in two-way communication between the headquarters and merchants is needed. For the entire franchise organization to implement internal communication measures it is necessary to elucidate the boundaries between headquarters and member stores, create a hierarchy according to roles, and build a system that can communicate information.

Keywords: internal communication, franchise organization, social networking service, direct communication, centripetal force