

Title	フランチャイズ組織における目標統合：加盟店店長の非経済的側面に着目して
Author(s)	犬塚 篤
Citation	日本経営学会誌, 17: 29-38
Issue Date	2006
Type	Journal Article
Text version	publ isher
URL	http://hdl.handle.net/10119/4011
Rights	日本経営学会, 犬塚篤, 日本経営学会誌, 17, 2006, 29-38
Description	

フランチャイズ組織における 目標統合

——加盟店店長の非経済的側面に着目して——

犬塚 篤 北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科助手

キーワード

目標統合, フランチャイズ・チェーン, 加盟店, 店長, 多元形

1. はじめに

Bradach and Eccles (1989) は、同一機能を果たすために異なった制御メカニズムが同時に存在する組織形態を多元形 (plural form) と呼び⁽¹⁾、その典型例としてフランチャイズ・チェーンを挙げている。フランチャイズ・チェーンは一般に、本部組織が運営する直営店と、加盟業者が出資する加盟店という2つの異なった運営形態を同時に含有している。このため、チェーンを構成する加盟店では、店舗運営に関する経営資源の提供は加盟業者に、オペレーション等の基本方針については本部組織に指示を仰がねばならないという意味決定上の多重関係が明確に存在する。加えて、店舗運営の現実においては、そこで働くスタッフからの意見を取り入れることも必要となろう。このように、多元形が認められる組織においては、マネジャーはさまざまな利害関係者の“顔を立てながら”意思決定をしなくてはならないという複雑な立場に立たされることになる。これらの利害関係者の

目標統合を図っていくことは、統一的イメージをもって運営されるべきフランチャイズ・チェーンにとって、看過できない課題であるといえるだろう。

本稿では、フランチャイズ・チェーンにおける加盟店店長の非経済的側面に着目し、チェーンを構成する各利害関係者間の目標統合を導く要因に関する実証的考察を行う。以下、2節において関連する先行研究を概観し、本稿での分析視点を提示する。3節と4節では質問票調査に基づいた分析を行い、5節でその背景について検討する。最後に、6節において得られた結果を整理し、本稿を締めくくる。

2. 加盟店店長をめぐる目標統合

2-1. フランチャイズ・システムの 合理的説明

フランチャイズ・システム (franchise system) とは、本部組織となるフランチャイザー

(2005.10.20受付/2006.4.3受理)

が、他の事業者であるフランチャイジーに加盟金やロイヤリティを支払わせることで、フランチャイザーのもつ商標等の通常使用権の供与や業務遂行に必要な支援や指導を行い、同一のイメージのもとに事業を行う両者の継続的な契約関係をいう。フランチャイズ・システムは、フランチャイザーとフランチャイジー間の市場取引関係に、契約による垂直統合的要素を取り入れた混成 (hybrid) 経済システムであり (小本, 1999), その説明も経済学的な観点に求めるものが目立つ。

その最も基本的な考え方は資本制約に関するもので、市場の不完全性によりフランチャイザーの資金調達力が制約を受けるがゆえに、フランチャイズ・システムが有力な資金調達手段として選好されるという説明である⁽²⁾ (Oxtenfeldt and Kelly, 1968; Caves and Murphy, 1976)。この考え方にはさまざまな批判もあるが⁽³⁾, いくつかの実証研究からも事実が確認された強力な説である。

もう1つの有力な説明はエージェンシー要因に関連したもので、フランチャイザーとフランチャイジーをプリンシパル (依頼人) とエージェント (代理人) と捉え、フランチャイザーが店舗の活動を十分にモニタリングできないために、フランチャイジーを残余利益請求者とするすることで、営業努力を行うインセンティブの付与を可能にするというものである⁽⁴⁾ (Brickley and Dark, 1987; Lafontaine, 1992)。

しかしながら、これらのフランチャイズ・システムに関する経済学的な解釈は、フランチャイズ・システムと内部組織 (垂直統合化) のどちらを採る方がより最適であるかといったシステムの「状態」の説明を志向するために、システムの維持をもたらす背景やそれらのダイナミクスに関する視点を欠いている。実際には、フランチャイジーとフランチャイザー間の信頼関係や期待が、システムの維持に正の効果をもたらすことが想定される (Anand and Stern, 1985; Lewis and Lambert, 1991)。また、Bradach

(1997) や新原・高岡 (2004) は、両者間の相互学習が、システムの進化へとつながる可能性を指摘する。こうしたフランチャイズ・システムにおける関係論と呼ぶべき立場は、両者がしばしば理念共同体であるといわれる現実とも符合する。しかし、そうした良好な関係を構築するための手段が状況に依存するという事実をふまえれば⁽⁵⁾ (Dant and Schul, 1992), そのマネジメントのあり方もまた多様性をもつに違いない。

2-2. チャネル管理論

多元形をもつフランチャイズ・システムが安定的に維持・発展するためには、システムを構成する利害関係者間の目標統合が不可避であり、そのマネジメントが重要な課題となる (Bradach, 1997)。流通における異なった組織間の目標統合に関する問題は、主としてチャネル内部のパワー関係やコンフリクト制御に着目するチャネル管理論のなかで扱われてきた。このうち、チャネル構成組織間の対立的側面と協調的側面が理論的問題として扱われるようになったのは、1950年代後半から60年代前半にかけて展開されたチャネル拡張組織論 (organizational extension concept) の出現からだといわれる (渡辺, 1997)。それは、チャネル管理の問題を組織内部の管理の延長線上に理解しようとするもので、主たる課題設定はチャネル構成組織間の協調的関係の達成に向けられる。しかし、本来独立した組織間関係であるチャネル関係を内部組織間関係と同一視することには限界があり、何がチャネル構成組織間の衝突を協調に転化させる客観的メカニズムを準備するのかについての十分な説明を与えるには至っていない (石井, 1983)。

これに呼応し台頭してきたのが、チャネル全体を組織間システム (inter-organizational system) として捉える組織間関係論と呼ぶべき立場である (Rosenberg and Stern, 1970)。ここでチャネル管理問題は、相互に依存した意思決定単位同士の計画の最適化 (Tuite, 1972) として

捉えられる。Stern (1969) は、社会システム論としての流通チャネル管理の問題は、システムの構造変数と機能変数との関係の明確化にあるとし、構造変数として、①役割、②パワー、③コンフリクト、④コミュニケーションを、機能変数として、①システムパターン維持、②目標達成、③適合、④統合を挙げている。また、Etgar (1979) は、態度変数として、①役割、②期待、③認識、④コミュニケーションを、構造変数として、①目標の多様性、②自律性の希求、③希少資源の争奪を挙げ、コンフリクトの内容（感情的もしくは明示的）により、適切な解消方法が異なることを示している。

2-3. 組織間関係論の限界

しかし、近年にみるフランチャイズ・システムの多様化は、こうした組織間関係論によっても説明が不十分な暗点を作りあげる。組織間関係論においては、コンフリクトは管理されたシステム内部における相互依存性や、目標の不一致、ドメインの相違、現実認識の差異などによって発生するものと概念化され、取引関係の対立問題は含まれない（渡辺，1997）。しかし、今日のように、メガ・フランチャイジー⁽⁶⁾と呼ばれる大型のフランチャイジーが台頭するようになると、その社員としての加盟店店長は、取引の合意形成に積極的に関与することはなくなる。そのため、店舗運営の現場においては、目標統合のもつ意味合いも、協調的關係を取り結ぶことによる利益の追求といったチャネル管理論が考える前提ではなく、店長自身の興味や能力といった個人的要因との“良い妥協点”を探すことにすり替えられてしまうことがあるだろう。つまり、チャネルシステムに大型のフランチャイジーが加わると、その内部に管理する側（オーナー）と、管理される側（加盟店店長）という構造的差異が生まれ、マネジメントにも異なった様式が期待される。しかも、“管理される側”としての加盟店店長は、チャネル構成組織間の目標統合を実現する上で無視できない立

場に位置づけられる。以上をふまえると、今日のフランチャイズ・システムにおける目標統合の問題を考えるにあたっては、店舗運営に大きな影響力をもつ加盟店店長への着目、とりわけその人的・非経済的要因に目を向ける新しいパラダイムが必要とされるのである。

2-4. 本稿の視点と仮説

以上みたように、フランチャイズ・システムにおけるチャネル構成組織間の目標統合の問題を考える際には、それに重要な役割を果たすであろう加盟店店長への着目が重要だと考えられるが、彼らの人的・非経済的要因が目標統合にどのような影響を与えているかといった、店舗経営の現実を探るための枠組みや手掛かりはほとんど存在していない⁽⁷⁾。

考えられる1つの視点は、加盟店店長の職務分掌、すなわち彼らがチャネルシステム構成員としてのパワーや権限をどれだけ掌握しているかに着目することにある（Hunt and Nevin, 1974）。しかし、各店長のもつパワーや権限は、フランチャイズ・システムが大きくなるにつれ低下することは避けられない。加盟業者側のメガ・フランチャイジー化もそれを加速し、加盟店店長の影響力を無視できるほどに小さくしてしまう。

このとき、目標統合に影響を及ぼし得る要因としてより重要な視点は、加盟店店長自身の認知的側面にあるといえるだろう。目標統合の現場においては、それに影響を与えるであろう利害関係者との調整が不可欠であるが、彼らに対しどう振舞うかといった加盟店店長の態度が、目標統合の成否を大きく左右すると考えられるためである。とりわけ、店舗運営に関する指導や経営資源といった具体的支援を受けているフランチャイザーとしての本部組織（以下、本部）や、フランチャイジー側の代表としてのオーナー（以下、オーナー）に対するそれは無視できない。また、そうした支援がいかに優れていたとしても、それらを店舗運営へ活かしていくた

めには、店舗に勤務するスタッフからの協力を取り付けなくてはならない。そこで、自店舗のスタッフ（以下、自店）との関わりにも着目する必要があるだろう。

以上の3つの利害関係者（以下、アクター）の存在をふまえると、加盟店店長をめぐる目標統合の問題は、「自店—本部—オーナー」に加え、「自店—本部」「自店—オーナー」「本部—オーナー」の4つの次元から捉えることができる。ここで店長の役割は、自店に何らかの施策を取り入れることで、アクター間の目標の統合を図っていくことにある。このとき、店長が店舗運営において欠かせない存在であるならば、店長自身の人的特性、とりわけ店舗運営に対する熱意といった能動的態度が、施策の実施や目標統合に正の効果をもたらすと予想される（仮説1と2）。一方、目標統合には各アクターからの意見の取り入れが必要であるが（仮説3）、その際、店長が目指す店の姿と本部やオーナーが目指すそれとの間に、ある程度の目標の一致が図れていないと、目標統合の達成は困難となるだろう（仮説4）。また最終的には、各アクターがもつ目標はそれらを包含する経営理念によってまとめられ、日々の店舗運営に活かされていくものと推察される（仮説5）。

【仮説1 能動的態度：施策実施】店舗経営に対する店長の熱意は、店舗内での施策の実施度に正の影響を与える。

【仮説2 能動的態度：目標統合】店舗経営に対する店長の熱意は、目標統合に正の影響を与える。

【仮説3 受動的態度】店長による各アクターからの意見の受容は、目標統合に正の影響を与える。

【仮説4 目標一致】店長と本部やオーナーとの目標の不一致は、目標統合に負の影響を与える。

【仮説5 経営理念】自店における経営理念の実践は、目標統合に正の影響を与える。

3. 実証調査

3-1. 調査対象

仮説の検証にあたり、A社を本部組織とし、小売業のフランチャイズ・チェーンを国内外に展開する、Aチェーンの加盟店店長らを対象とした質問票調査を実施した。この調査は、A社（本部）主催の加盟店向けの店長研修プログラム内で実施され⁽⁹⁾、参加した店長・副店長・マネジャー392名を対象に389通を回収した（回収率98%）。また、A社からの独立分社形態による加盟店関係者については、直営店・加盟店合同の店長会議の場で57通を回収した。以上を加え、本稿で分析対象としたデータ総数は446である。

調査対象となったAチェーンは、本稿の課題を考える上で、少なくとも3つの点で適している。まず、フランチャイズ・システムの規模である。Aチェーンは数百店舗を抱える大型のチェーンであり、かつ開業資金等の制約からフランチャイジーのほとんどは複数の店舗を保有する大型のフランチャイジーで占められている⁽⁹⁾（またそのなかには、A社以外のフランチャイズ・チェーンに加盟するメガ・フランチャイジーが多数存在する）。したがって、同チェーンにおける加盟店店長の多くは、フランチャイジー内の“管理される側”に位置づけられると同時に、チャネルシステムへの影響力は無視できるほどに小さいと想定できる。

次に、Aチェーンの店舗経営の独自性が挙げられる。小売業を展開するフランチャイズ・チェーンでは商品の流通に関する権限を本部におくことが多いが⁽¹⁰⁾、Aチェーンでは各店それぞれが独自の流通網を有しており、店長自身による比較的自由な運営を可能にしている。そこでA社にとっては、チェーン全体としての目標統合が、経営上の重大な課題として認識されることである。

上記の点に関連して第3の着目すべき点は、

A チェーンが、本部のもつ経営理念をもとにした加盟店とのつながりを大変重要視した稀有な存在だということである。実際、われわれが同行した A 社の会議や打ち合わせでは、公式・非公式を問わず、経営理念について触れられないことはなかった。そのため、経営理念などの定性的要因が、目標統合にもたらす影響を考える対象として適している。

3-2. 調査デザイン

3-2-1. 従属変数

既に触れたように、目標統合における加盟店店長の役割は、店舗内での施策の実施により、各アクターがもつ目標を実現していくことにありと考える。ここでアクター間の目標統合の程度は、そうした施策の実施が及ぼす影響度から把握することができるが、ここで店長の判断が常に正しいとは限らないことに注意を要する。たとえば、店長が自店の状況を見越した施策を実施した場合、各アクターに対してもたらされるであろう悪影響の原因は、その施策の実施を決定した店長の判断に帰すべきものであり、アクター間の目標統合の問題とは本質的に無関係である。言い換えれば、目標統合の程度は、施策の導入によりもたらされる各アクターへの影響の良否（良い影響か悪い影響か）とは無関係に、それらの一致度からのみ判断されるべきである。

そこで本調査では、高橋（1987）をもとにした文章完成法による回答形式を用いて、各施策の導入（もしくは非導入）による各アクターへ及ぼす影響に関するデータを収集した（下記参照）。ここではその影響の内容として、スタッフについては働きがいの有無を、A 社、オーナーが経営する企業に対しては、活性化の有無をそれぞれ測定した。なお、施策名（下線部）には、A 社調査担当者とも相談の上、目標統合に確実に影響を及ぼすであろう「キャリアパス」「基本オペレーション」「人を育てること」「売上げなどの数字の目標達成」「新しいことに

チャレンジすること」の 5 つとし⁽¹¹⁾、それぞれについて同様の設問をおいた。

あなたが現在勤めている店について、文章を完成させながらお答えください（それぞれのかつこ内で、該当するものを一つ選んで丸をしてください）

施策名が（a. 行われている b. 行われていない）が、

そのことによって、私の店のスタッフは、

（c. 働きがいを感じている d. 働きがいとは関係ない e. 働きがいを感じなくなった）

また、A 社の活性化には、

（f. 寄与している g. 関係がない h. 悪影響を及ぼしている）

さらに、オーナー様の会社の活性化には、

（i. 寄与している j. 関係がない k. 悪影響を及ぼしている）

これらのデータを用いて、従属変数となる 5 つの変数を作成する。上記設問において、選択された項目に 1 を代入するとき、施策の実施度、各アクター間の目標統合に対応する指数は、以下の操作化によって得ることができる（式内の括弧は論理式 $\text{true}=1$, $\text{fault}=0$, Σ は各施策について加算することを意味する）。

施策実施 = $\Sigma(a=1)$

（店舗で実施されている施策の数）

目標統合（総合）= $\Sigma\{(c=f=i=1)$

+ $(d=g=j=1)$

+ $(e=h=k=1)\}$

（すべてのアクターへの影響がともに肯定的／無関係／否定的である施策の数）

目標統合（自店一本部）= $\Sigma\{(c=f=1)$

+ $(d=g=1) + (e=h=1)\}$

（自店と本部への影響がともに肯定的／無関係／否定的である施策の数）

目標統合（自店一オーナー）= $\Sigma\{(c=i=1)$

+ $(d=j=1) + (e=k=1)\}$

（自店とオーナーへの影響がともに肯定的／無関係／否定的である施策の数）

表1 質問項目

変数群	変数名	項 目
熱 意	高い理想 情 熱	店のあり方について高い理想をもっている 自分の仕事に情熱をもっている
受 容	受容(本部) 受容(オーナー) 受容(スタッフ)	本部のことを、何でも受け入れている オーナー様のことを、何でも受け入れている 自分の店のスタッフのことを、何でも受け入れている
目標一致	目標一致(本部) 目標一致(オーナー)	自分の目標と本部が目指しているものが一致している 自分の目標とオーナー様が目指しているものが一致している
経営理念	本部経営理念の実践	他の店舗に比べ、自分の店では本部の経営理念(注2)が実践できている

注1：回答形式は5段階のリッカートスケール(1：全くあてはまらない-5：全くそのとおり)。

注2：質問票では、「本部の経営理念」に具体的な内容(名称)を用いた。

目標統合(本部-オーナー) = $\sum\{(f=i=1)$

$+ (g=j=1) + (h=k=1)\}$

(本部とオーナーへの影響がともに肯定的)
／無関係／否定的である施策の数

3-2-2. 説明変数

説明変数は、先に掲げた仮説に対応する変数をそれぞれ導入した(表1)。まず、店長の熱意(仮説1と2)に関して、「高い理想」と「情熱」の2項目をおいた。また、店長の受動的態度(仮説3)については、各アクターからの意見の受容度を、目標一致(仮説4)については、店長自身の目標と本部やオーナーの目標との一致度を測定した。なお、自店に対しては、複数名いるスタッフとの目標一致度の測定は難しいと想定されるため、スタッフ全員との目標共有に関わる「本部経営理念の実践」(仮説5)を用意した。

4. 分析結果

4-1. 記述統計量と変数間の相関

導入した各変数の水準および変数間の関係を概観するため、それぞれの平均値、標準偏差、単相関係数を、表2に示した。

記述統計量からは、店長の能動的態度としての「高い理想」や「情熱」といった項目の平均値が高く、加盟店店長が熱意をもって店舗運営に携わっている様子が窺える。相関行列表からは、「受容」と「目標一致」において、本部同士、オーナー同士にそれぞれ強い相関が示され($r=0.45, 0.51$)、アクターからの意見の受容が、目標の一致(意見の納得)を伴っていることが確認できる。また、「高い理想」と「情熱」との間の相関係数も大きく($r=0.42$)、店舗運営

表2 記述統計量と相関行列

	平均 値	(標準 偏差)	高 い 理 想	情 熱	受 容 (本 部)	受 容 (オ ー ナ ー)	受 容 (ス タ フ)	目 標 一 致 (本 部)	(オ ー ナ ー) 目 標 一 致
高い理想	4.35	(0.78)							
情 熱	4.28	(0.76)	0.42***						
受容(本部)	3.58	(0.86)	0.21***	0.24***					
受容(オーナー)	3.91	(0.93)	0.10*	0.22***	0.39***				
受容(スタッフ)	3.42	(0.81)	0.06	0.08	0.20***	0.20***			
目標一致(本部)	3.93	(0.91)	0.29***	0.40***	0.45***	0.32***	0.19***		
目標一致(オーナー)	3.96	(0.97)	0.22***	0.33***	0.24***	0.51***	0.20***	0.52***	
本部経営理念の実践	2.67	(0.94)	0.14**	0.29***	0.17***	0.15**	0.19***	0.20***	0.30***

注：数値は単相関係数(N=446, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$)

表3 重回帰分析結果

説明変数	従 属 変 数				
	施策実施	目標統合 (総 合)	目標統合 (自店—本部)	目標統合 (自店—オーナー)	目標統合 (本部—オーナー)
高い理想	0.111*	0.046	0.041	0.043	0.054
情 熱	0.121*	0.059	0.087	0.083	-0.032
受容 (本部)	0.030	0.036	-0.008	0.014	0.077
受容 (オーナー)	-0.040	0.097	0.108	0.080	0.048
受容 (スタッフ)	0.061	0.017	0.019	0.021	-0.002
目標一致 (本部)	-0.003	0.109	0.138*	0.078	0.040
目標一致 (オーナー)	0.098	0.040	-0.055	0.028	0.134*
本部経営理念の実践	0.232***	0.212***	0.193***	0.199***	0.124*
定数	1.193**	0.078	1.224**	1.214**	2.514***
R ²	0.162	0.152	0.116	0.120	0.086
F	10.552***	9.763***	7.181***	7.482***	5.160***

注：数値は標準化偏回帰係数 (N=446, *p<.05, **p<.01, ***p<.001)

にかけける情熱が、店長自身の理想を求める心に拠っていると考えられる。

4-2. 目標統合の規定要因

以上の変数を説明変数とし、既に作成した施策実施度、各アクター間の目標統合度を従属変数にした重回帰分析の結果を、表3にまとめた⁽¹²⁾。

施策実施度を従属変数にしたモデルからは、「高い理想」「情熱」「本部経営理念の実践」がともに正に寄与し、自店に関する施策の取り組みが、本部の経営理念に基づくものであると同時に、店長自身の高い理想や情熱に拠っていることが示される（仮説1を支持）。しかし、そうした店長の熱意は、必ずしも目標統合に結びついているわけではない。目標統合（総合）を従属変数にしたモデルからは、店長の能動的・受動的態度としての「高い理想」「情熱」「受容」のすべての項目について有意な寄与を確認できず、仮説2と3は棄却される。また、本部やオーナーとの「目標一致」も有意ではなく、仮説4についても不支持である。

以上の傾向は、他の目標統合指数（自店—本部、自店—オーナー、本部—オーナー）を従属変数とした場合においても、ほぼ共通している。ただし、目標統合（自店—本部）、目標統合（本部—オーナー）に対しては、それぞれ目標一致

（本部）、目標一致（オーナー）が少なからず寄与しており、仮説4は部分的に支持できる。

なお、「本部経営理念の実践」については、すべてのアクターの組合せについて強く寄与し、仮説5を支持する。特に、目標統合（自店—オーナー）に寄与する変数は「本部経営理念の実践」のみであり、理念面での共有が困難なオーナーをもつ加盟店店長の目標統合の難しさを窺い知ることができる。

5. 考 察

Bradach (1997) や Anand and Stern (1985) は、目標統合に対して受動的な態度をもつフランチャイジーを見出しているが⁽¹³⁾、店長の認知的要因の寄与がほとんどみられなかった本稿の分析結果によれば、フランチャイジー内の加盟店店長は、アクター間の目標統合に対し能動的でも受動的でもない、中立的な存在だといえる⁽¹⁴⁾。この背景には、目標統合に対する加盟店店長の特殊な立場を指摘できるだろう。

既に述べたように、フランチャイズ・チェーンの合理的説明の1つには、オーナーの残余利益請求者という考えがあるが、これは加盟店店長には明らかにあてはまらない。加盟店店長のほとんどはオーナーが経営する企業の社員であり、彼らの賃金は（いくらかの業績給はあるかも

れないが)、チェーン全体の売上に必ずしも連動しない。そのため店長は、自らの上位階層である本部やオーナーが経営する企業間の目標統合を引き受けるだけの経済的インセンティブを持ち合わせていない。加えて、多くの店舗を抱えるメガ・フランチャイジーでは、各店舗の目標統合に対する貢献度の測定が困難なために、自店の貢献を最小にし、全体からの受益は最大にしようというインセンティブ(フリー・ライダー問題)が発生しやすい。以上をふまえると、加盟店店長が目標統合に対し中立的であることは、ほぼ自然な成り行きだといえる。実際、われわれがAチェーンの加盟店店長25人に対し行ったインタビュー⁽¹⁵⁾からも、「加盟店はオペレーションなどに自由度があるので、多少のオリジナリティはありではないか」「加盟店は自分のやりたいこともできるのでよい」など、アクター間の目標統合からはやや距離をおきながら、自らが理想と考える店作りに注力する態度を見出している。

こうした店長が求める自由度をもとに、目標統合を達成する道があるとするれば、それは経営理念に基づく店舗運営の実践であろう。定量分析の結果は、「本部経営理念の実践」に関する強い効果を認めており、本部の経営理念が、目標統合に向けた店作りに大きく寄与していると考えられる。

ここで、A社が掲げる経営理念について触れておくべきだろう。A社の経営理念の本質は『会社は、店舗は、何のためにあるのか』といった自店の存在意義に関するものである。A社にとって、こうした抽象的概念である経営理念をアクター間の目標統合へと結びつけていくためには、それをオーナーや加盟店店長に正確に伝えるばかりではなく、店舗運営の実践へと“落とし込む”プロセスを支援することが課題となる。この点について、A社の方針は一貫している。同社の社長はチェーンへの加盟を申し出るオーナーには直接会い、A社の経営理念をもとに努力できる経営者であるかどうかを

慎重に見極め、それにそぐわないケースはすべて断っている⁽¹⁶⁾。しかし、たとえオーナーとA社とが経営理念をともにできたとしても、本部組織であるA社は、加盟店運営に関する人事権(店長を選出する権限)までを持ち合わせているわけではない。そこでA社では毎年数回、全国からオーナーや加盟店店長を集結させ、社長自らが経営理念について熱を込めて語りかけるばかりではなく、それをもとに各店長が抱える具体的な問題を挙げて話し合う機会を作るなど、経営理念をもとにした店舗運営の実現に心を砕いている。こうした会議にかかる費用は決して少なくないが、A社社長は『オーナー様と店長さんが、ともに何のための事業なのか理念と考え方を共有して初めて、経営の現場が生きてくるという信念のもと(A社社内報)』に、トップダウンで実施されている。以上の経営理念の伝達とその実践は、Aチェーンの直営店店長に対しても継続的に行われており、チェーン全体の目標統合に寄与しているものと思われる。

このように、A社では自社の理念をもとにした店舗運営を実現するための努力を重ねており、こうした経営のあり方自体は、本稿の分析結果をみる限りにおいて成功していると考えてよい。Aチェーンの事例は、本部のもつ経営理念がフランチャイズ・チェーンの長期的かつ安定的な維持をもたらす重要な要因の1つとなり得ることを明確に示すものといえよう。

6. まとめ

本稿の出発点は、フランチャイズ・チェーンの加盟店店長がもつ非経済的要因(認知的側面)に着目することで、アクター間の目標統合に関する経済的な解釈を補強する、新たな側面を発見することにあった。分析の結果、目標統合に対する店長の認知的側面の寄与はほとんど確認できなかったが、本部の経営理念の実践を通じた実現の可能性を見出した。またそれは、A

社(社長)の「経営理念を伝えようとする絶え間ない努力」に裏打ちされていることが確認された。

しかしながら、加盟店店長自身の熱意や、本部やオーナーからの意見の受容性や目標の一致が、目標統合に対しほとんど寄与していないというAチェーンの現状は、目標統合を実現するための基盤が未だ不安定であることを意味しよう。したがって、実務的には、アクター間の目標統合に対して店長はどのような役割を担うことができるのか、またそれを実現するための支援とは何かといった課題に答えることが急務となる。今後は、本稿の発見事実をもとにさらなる構造化した調査を行い、これらに関するより詳細なメカニズムの解明にあたっていくたい。

【謝辞】 本調査の遂行にあたり、A社社長・役員の皆様、ならびに加盟業者各位からの多大なご理解とご協力を賜った。また、調査データの収集において、鮎 裕子氏(富士通経営研修所)からのご尽力を頂いた。さらに、匿名のレフェリー及び編集委員会の先生方からの有益なコメントにより、本稿のクオリティが大きく改善した。ともに記して感謝の意を示したい。

- (1) plural formについては訳語が見当たらない(「多元形」は筆者の訳語である)。また、その意味合いも論者により若干の開きがある(Heide, 2003)。Bradach (1997)は、異なった組織同士の結合の問題を扱い、Cannon, Achrol and Gundlach (2000)は、組織間の契約や協力関係に焦点をあてている。また、Bradach and Eccel (1989)は、両者を扱っているものと思われる。本稿で扱う多元形は、Bradach (1997)の概念に近いものである。
- (2) Oxtenfeldt and Kelly (1968)は、フランチャイザーやフランチャイジーがもつ能力や資本は、フランチャイズ・システムの成熟度によって異なるというライフサイクル説を唱えている。それによれば、フランチャイザーの資本制約が問題となるのは初期の頃であって、その後はオペレーションの効率化、市場開発などに関心が向くとしている。
- (3) 資本制約説への批判には、フランチャイザーが十分な資金調達力を獲得してもなお、フランチャイズ・システムを偏好することや、フランチャイジーに融資を行うフランチャイザーがいる事実との不整合(Lafontaine, 1992)、さらにリスク回避的なフランチャイジーは高いリスクプレミアムを求めるため、最終的にはそれがフラ

ンチャイザーのコストとして跳ね返り、自ら資金を調達するほうが低コストになるはずだとするファイナンス理論(Rubin, 1978)などがある。

- (4) この説明は、Brickley and Dark (1987)に詳しい。彼らは、フランチャイザー(本部組織)と店舗間の物理的距離などからモニタリング・コストを推定し、エージェンシー要因が、フランチャイズ・システムの採用を決定する上で重要な役割を占めていることを、実証的に示している。
- (5) Dant and Schul (1992)は、フランチャイザーとフランチャイジー間のコンフリクト解消プロセスに着目し、問題の特性、依存関係、関係規範の状況により、使用される解消手段が異なることを示した。
- (6) メガ・フランチャイジーに関する確立された定義はないが、一般には、数十店舗以上の店舗をもつ大規模なフランチャイジーのことをいう。近年では、1つのフランチャイジーが、複数のフランチャイズ・チェーンに加盟する多業態化が進んでいる。
- (7) 例外として、Bradach (1997)やAnand and Stern (1985)の研究が挙げられよう。Bradachは、5つのフランチャイズ・チェーンにおける丁寧なインタビュー調査によって、①構造、②制御システム、③キャリアパス、④戦略策定といった4つの要素が、多元形のマネジメントに有効に機能していたことを示している。しかし、ここで行われたインタビュー調査は、管理職やCEOを含むものであり、店長のみに焦点をあてたものではない。また、フランチャイジーの統制の所在(locus of control)に着目したAnand and Sternの研究も、主として個人事業のフランチャイジー(オーナーを兼ねた店長)に着目したものであり、本稿の加盟店店長がおかれる立場とは異なる。
- (8) 当該研修への参加率は不明であるが、大多数の店長が参加していると考えてよい。なお、調査は店長・副店長・マネジャークラスを対象とし、フェイス・シートで「パートやアルバイト」と回答した票については分析対象から除外した。また、オーナーや海外店舗の店長も、基本的には本研修の対象外である。
- (9) Aチェーンの分社形態を除く加盟店舗のうち、93%以上は複数店舗をもつフランチャイジーが保有し、平均店舗保有数は4.3店舗であった(調査時)。単店舗しか保有しないフランチャイジーであっても、他の業種では店舗を保有するケースがあり、実際の複数店舗保有率はそれ以上に大きいと考えられる。なお、Aチェーンの加盟店は、全店舗数の7割以上を占める。
- (10) 典型的には、POS/EOSに代表される物流システムが挙げられる。各店舗は発注の決定権は有しているが、その管理権限の多くはフランチャイズ本部が保有する。
- (11) 施策の選定にあたっては、A社調査担当者との合議により、目標統合に影響を与える可能性が特に高い5つの施策を選定した。
- (12) 説明変数のVIF値は最大でも1.796であり、多重共線性の問題が生じている可能性は低いと判断できる。

- (13) Bradach (1997) は、「どのように自店舗を運営するかについて、本部に納得させることに自分の時間を使うとは思わない。彼ら(本部)のリードに任せたいほうが楽だ」(op. cit. p. 286)と述べるフランチャイジーの存在を指摘している。また、Anand and Stern (1985) は、フランチャイジーが下す意思決定の責任範囲について論じている。
- (14) こうした店長の中立的立場は、Gable and Dangello (1994a; 1994b) の実証研究によっても確認される。彼らは、評価をもたらされる出来事が発生したときに、その原因の所在 (locus of control) をどこに求めるかといった店長の認知や職務関与 (job involvement) が、自身のパフォーマンスに影響を与えていないことを示している。ここで、パフォーマンス指標としたものは、商品投下資本粗利益率 (GMROI)、店舗面積あたりの売上高、売上総利益率、在庫回転率などであり、目標統合に関するものではないが、店長の認知的側面が店舗経営に対して中立的であることを示す1つの事実を構成する。
- (15) インタビューは、質問票調査の約1ヵ月後から約2週間かけて実施された。調査対象として、関東・関西・北陸地方に立地する中型店舗を運営する店長25人をインタビューーとして選定し、調査者が店舗を訪れた。調査の目的は、店長の認知的要因(本部との関係)や支援体制などを探ることとし、「本部への要望がありましたら自由にお話し下さい」という指示以外は与えない非構造式を用いた。
- (16) A社社長は、「同じ目標を持った運命共同体である以前に、同じ考えを持つ理念共同体を作れるかどうかというのが、(チェーンへの加盟を受け入れるかどうかの)判断基準にある(A社社内報)」と述べている。
- <参考文献>**
- Anand, P. and Stern, L. W. (1985) "A Sociopsychological Explanation for Why Marketing Channel Members Relinquish Control," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, pp. 365-376.
- Bradach, J. L. (1997) "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 276-303.
- Bradach, J. L. and Eccles, R. G. (1989) "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms," *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, pp. 97-118.
- Brickley, J. and Dark, F. (1987) "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising," *Journal of Financial Economics*, Vol. 18, pp. 401-420.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S. and Gundlach, G. T. (2000) "Contracts, Norms, and Plural Form Governance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, pp. 180-194.
- Caves, R. E. and Murphy, W. F. (1976) "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets," *Southern Economic Journal*, Vol. 42, pp. 572-586.
- Dant, R. P. and Schul, P. L. (1992) "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 56 (January), pp. 38-51.
- Etgar, M. (1979) "Sources of Types of Intrachannel Conflict," *Journal of Retailing*, Vol. 55, pp. 61-78.
- Gable, M. and Dangello, F. (1994a) "Locus of Control, Machiavellianism, and Managerial Job Performance," *The Journal of Psychology*, Vol. 128, No. 5, pp. 599-608.
- Gable, M. and Dangello, F. (1994b) "Job Involvement, Machiavellianism and Job Performance," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 9, No. 2, pp. 159-170.
- Heide, J. B. (2003) "Plural Governance in Industrial Purchasing," *Journal of Marketing*, Vol. 67 (October), pp. 18-29.
- Hunt, S. D. and Nevin, J. R. (1974) "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, Vol. 11 (May), pp. 186-193.
- 石井淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』千倉書房。
- 小本恵照 (1999) 「フランチャイズ契約の実証分析」『日本経済研究』No. 38, pp. 1-24.
- Lafontaine, F. (1992) "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results," *RAND Journal of Economics*, Vol. 23, No. 2, pp. 263-283.
- Lewis, M. C. and Lambert, D. M. (1991) "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction," *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 2, pp. 205-225.
- 新原浩朗・高岡美佳 (2004) 「フランチャイズ組織の分権的進化と多文化」『組織科学』Vol. 38, No. 1, pp. 4-15.
- Oxenfelt, A. and Kelly, A. O. (1969) "Will Successful Franchise System Ultimately Become Wholly-Owned Chains?," *Journal of Retailing*, Vol. 44, pp. 69-83.
- Rosenberg, L. J. and Stern, L. W. (1970) "Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model," *Journal of Marketing*, Vol. 34 (October), pp. 40-46.
- Rubin, P. (1978) "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract," *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, pp. 223-233.
- Stern, L. W. eds. (1969) *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin.
- 高橋伸夫 (1987) 「組織活性化の比較研究法」『組織科学』Vol. 21, No. 2, pp. 54-63.
- Tuite, M. R. (1972) "Toward a Theory of Joint Decision Making," in Tuite, M. R., Chisholm, R. and Radnor, M. (eds.), *Interorganizational Decision Making*, Aldine Publishing Company, pp. 9-19.
- 渡辺達朗 (1997) 『流通チャネル関係の動態分析: 製販の協働関係に関する理論と実証』千倉書房。