

令和元年6月18日現在

機関番号：32617

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03885

研究課題名(和文) フランチャイズに関する理論的・実証的研究：ビジネス・モデルからのアプローチ

研究課題名(英文) Franchising as a business model: A theoretical and empirical analysis

研究代表者

小本 恵照 (Komoto, Keisho)

駒澤大学・経営学部・教授

研究者番号：50554052

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)： フランチャイズの利用について、(1)フランチャイズというビジネス・モデル自体の選択、(2)フランチャイズを利用した多様なビジネス・モデルの中での選択、に関する意思決定要因を分析した。まず、ビジネス・モデル自体の選択では、店舗の分散度が小さく店長の熟練度が大きい場合には直営店方式が採択されることが明らかとなった。次に、多様な形態の選択問題では、本部と加盟者間でコミュニケーションがあまり必要ではなく、加盟者に大きな自律性を認める場合にマルチユニット・フランチャイズが選択されることが明らかとなった。また、従業員独立型については、国際化や仲間文化が影響を与えていることが判明した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義としては、まず、先行研究では店舗形態の選択問題として扱われてきたフランチャイズの利用を、ビジネス・モデルの選択と捉え分析した点が挙げられる。このアプローチによる分析結果は、エージェント理論をベースとする先行研究の結果の頑健性に疑義を提示する内容となっている。次に、多様なフランチャイズ形態の採用決定要因を解明した点がある。特に、従業員独立型はこれまで十分に分析されておらず、今回の分析は新たな知見を提供するものと言える。また、今回の結果は、フランチャイズ戦略を採用したい企業家およびフランチャイズへの加盟希望者が意思決定を行う上での判断材料を提供しているという社会的意義がある。

研究成果の概要(英文)： I analyzed the determinants of the adoption of business models using franchise rather than those using non-franchise. Then, I analyzed the choice among various franchise business models such as single-unit franchises, multi-unit franchises, and employee-conversion franchises where store employees become franchisees. The findings are as follows. First, the results indicate that non-franchise business models are adopted instead of franchise business models when geographical distribution of stores is small and the skills required for store managers are high. Second, the results indicate that multi-unit franchising is adopted when close communication between headquarters and store managers is not necessary for managing stores, and/or store managers are allowed for greater autonomy regarding store operations. Also, the results indicate that business strategies for internationalization and clan culture have positive effects on the adoption of employee-conversion franchising.

研究分野：経営学

キーワード：フランチャイズ ビジネス・モデル 熟練 知識移転 自律性 コミュニケーション

1. 研究開始当初の背景

フランチャイズ研究では、小売業などの企業（フランチャイザー、本部）が、なぜフランチャイズを利用し、当該企業とは経営主体の異なる加盟者（フランチャイジー）に店舗経営を委ねるのかという理由を解明する研究が中心に行われてきた。現時点では、(1)遠隔地等に所在する店舗の店長の怠業（shirking）などを防止するために、フランチャイズが利用されるとする「エージェンシー理論」、(2)不足する経営資源を加盟者から調達するために、フランチャイズが利用されるとする「資源不足理論」が有力な理論である。また、近年では、取引費用理論や知識ベース理論などの「企業の境界」に関する理論からのアプローチも見られる。

一方、経営におけるフランチャイズ利用の特質を整理すると、(1)加盟店開拓やその後の連携などのために直営展開とは異なる経営戦略が必要となる、(2)加盟者の利用によってスピードの速い出店が可能となり、成長戦略を実現するための有力な手段となる、という2点を指摘することができる。

こうした点を踏まえると、先行研究には次のような限界がある。(1) エージェンシー理論は効率的な店舗配置の分析レベルにとどまっており、経営戦略としての視点が欠如している、(2) 資源不足理論は十分な実証研究の裏付けを欠く、(3) 「企業の境界」の研究は、既存のビジネス・モデルを前提とした議論となっており、企業の主体的なリスク制御などが分析対象に含まれていない、(4) いずれの理論も、加盟者が1店舗を経営するケースが分析の中心で、近年の出店の中心である複数店経営（マルチユニット・フランチャイズ、以下「MUFC」）の分析が不十分である。

これらの限界の克服には、既存理論を踏まえた上で、ビジネスの設計（ビジネス・モデル）や企業家の意思決定に着目した分析が効果的と考えた。なぜなら、エージェンシー理論や取引費用理論の欠点は、既存のビジネス・モデルを前提に理論を構築している点に根源的な問題があると考えられるからである。より具体的に述べると、これら理論では、既存のビジネス・モデルのもとで計測される、「不確実性」「資産の特殊性」「モラル・ハザード」などを外生的な要因として捉え、その要因がいわば自動的にフランチャイズの利用を決定すると想定している。しかし、(1)現実の経営では「不確実性」等が計測できたとしても、計測結果の最終的な評価は経営陣の主観的判断に依存する、(2) 「不確実性」等に強い懸念（主観的判断）を抱いたとしても、「成長」を重視する経営者ならば、「不確実性」等を所与のものとして受け止めず、ビジネス・モデルの見直しなどによって、「不確実性」等自体を削減させる努力をすると考えられる（Penrose, 1959）。このような理解から、フランチャイザーやフランチャイジーを、リスクを制御しつつ成長を目指す企業家（entrepreneur）として捉え、フランチャイズを利用するビジネス・モデルの設計プロセスを分析することが効果的なアプローチとなると考えた。また、「ビジネス・モデル」概念によって、MUFC（複数店経営の加盟者）といったフランチャイズ形態の多様化も説明可能となる。本研究は、ビジネス・モデル概念を軸にして、既存理論が十分に説明できていないフランチャイズの本質を解明し、新たなフランチャイズ理論を構築することを目指して遂行された。

2. 研究の目的

(1) 理論研究

エージェンシー理論と取引費用理論は「リスク」、資源不足理論は「成長」の概念をもとに再検討を加え、企業家の意思決定の視点から諸理論の統合化・精緻化を図る。その上で、知識ベース理論の知見を取り入れ、「ビジネス・モデル」の設計という視点から、体系的なフランチャイズ理論を構築する。なお、理論構築に当たっては、MUFC（複数店経営の加盟者）の増加や加盟者に対する本部のコントロールの強度の違いといった、多様なフランチャイズ形態の存在を明示的に考慮する。つまり、フランチャイズを利用するビジネス・モデルの中に、多様な「ビジネス・モデル」が混在しているため、その多様性を体系的に説明できることに配慮した理論構築を進める。

(2) 実証研究

フランチャイズ利用企業と非利用企業に関する研究

ビジネス・モデルの設計を念頭に、「フランチャイズ利用のビジネス・モデル」の決定分析を行う。しかし、ビジネス・モデルの決定では、成長とリスクといった要因を単純に説明変数として扱うことはできない。なぜなら、様々な要因とビジネス・モデルは同時決定されるからである。この同時決定問題に対処するために、本研究では、ビジネス・モデルの設計プロセスに着目する。つまり、成長の追求とリスク制御などが適切に組み合わせられることで、「フランチャイズ利用のビジネス・モデル」が成立すると想定し分析を加える。

多様なフランチャイズ形態と加盟者に関する研究

フランチャイズには多様な形態がある。たとえば、1店のみを経営する単独店に加え、複数店を運営するマルチユニット・フランチャイズ(MUFC)がある。また、MUFCについても、逐次的に店舗を増やすケースや、当初から一定のエリアの開拓を加盟者に委ね数十店舗の経営を任せるケースなどがある。こうした異なる形態が採用される理由を解明するために、フランチャイズという概念を再検討する中で、フランチャイズの類型化を行う。その上で、類型化され

た形態（ビジネス・モデル）が設計・選択される意思決定を解明する。なお、フランチャイズの加盟者は独立した経営者であり、本部企業の従業員の店舗管理者とは異なる立場となる。したがって、店舗を管理するという点は同じだが、動機づけの内容などは両者に違いがあると考えられる。これはビジネス・モデルの設計で重要と考えられるため、動機づけのプロセスに関する分析も別途行う。

3. 研究の方法

(1) フランチャイズ利用に関する研究

フランチャイズ利用のビジネス・モデルの設計プロセスを、質問票調査による定量的データを中心に検証した。計測尺度は文献調査などを踏まえて作成した。質問票の送付先については、調査会社からデータを購入し、フランチャイズ利用と非利用企業を併せて 1,500 社程度を選定した。質問票調査実施後は、回収されたデータをもとに質的比較分析（QCA: Qualitative Comparative Analysis）と回帰分析を実施し、分析結果の比較と検討を行った。

(2) 多様なフランチャイズ形態の選択に関する研究

「成長」「コミュニケーション」「国際化」「組織文化」などの概念を用いて、多様なフランチャイズが選択される要因の解明を行った。具体的には、フランチャイズを利用している企業を対象に質問票調査を実施し、定量的データ分析を行った。定量的データ分析を実施するためには、フランチャイズ利用企業の特が必要であるが、わが国にはフランチャイズ企業のデータベースが存在しない。そこで、インターネット上に掲載されている企業情報から分析対象となる企業を探索し、約 1,500 社を特定した。特定された企業に対し郵送による質問票調査を実施した。回収されたデータに対し、回帰分析などの分析を加えた。

(3) フランチャイズ加盟者に対する研究

フランチャイズというビジネス・モデルは、フランチャイズ本部が雇用する従業員ではなくフランチャイズ加盟者という独立した経営者との関係が本部には生じる。従業員とフランチャイズ加盟者の最大の相違は動機づけの内容の違いである。そこで、フランチャイズ加盟者と本部従業員の店舗管理者との間で動機づけプロセスに違いがあるのかどうかという比較分析を行った。具体的には、調査会社のオンライン・データベースから、加盟者 120 名と従業員 701 名を対象に、動機づけに関するオンラインの調査を実施した。回収したデータには共分散構造分析を実施した。

4. 研究成果

(1) フランチャイズ利用に関する研究

データ収集

東京商工リサーチのデータベースで「飲食店」に分類されている会社を対象に、2015 年度の売上高を基準に上位 1,300 社を選定し、2016 年 11 月～12 月に各社の代表者に対して、郵送による質問票調査を実施した。質問票の郵送後、1,300 社のうち 162 社から調査票が返送されてきた。未回答の項目などがある調査票を除くと、最終的に分析可能な調査票は 121 となった（有効回収率：9.3%）。

分析結果

フランチャイズの利用に影響を与える要因として、店舗分散度、店舗管理者の熟練度、知識移転、自律性という 4 つの要因を計測した。収集したデータを質的比較分析（QCA）によって分析した。また、回帰分析も併せて実施した。

回帰分析ではそれぞれの要因がフランチャイズの選択に与える影響は対称的なものとなる。たとえば、店舗分散度がフランチャイズ利用にプラスの効果を与えている場合、店舗分散度が低下すると直営店の志向が強まることを意味する。これに対し、QCA による分析では、フランチャイズを利用するという選択とフランチャイズを利用しないという選択という二者択一の選択において、それぞれの選択に影響を与える要因が異なっているケースを分析することができる（非対称的因果関係の解明）。つまりフランチャイズ利用を決定する要因とフランチャイズを利用しないことを決定する要因が異なっているケースを検出が可能である。

まず、フランチャイズの利用に関する分析を行ったが、十分な整合性を有する要素の組み合わせ（パターン、配置：configuration）を検出することはできなかった。これは、フランチャイズを利用するという要因を今回の分析で取り上げた要素では十分に把握できないことを意味している。その理由としては、フランチャイズを選択する理由が非常に多様であることが考えられる。

次に、フランチャイズを利用しないという場合の分析を行った。必要条件については、それぞれの要素と当該要素の補集合が必要条件に該当するかチェックしたが、必要条件となる要素は観測されなかった。したがって、必要条件を考慮することなく十分条件を分析できることとなった。十分条件の分析では 3 つの解が得られた。3 つの解は、大きく 2 つのパターンに分類され、その 1 つは 2 つの派生のパターンを持つことが判明した。まず、第 1 のパターンは、店舗の立地が特定のエリアに限定されているという点に共通点がある。その上で、第 1 の派生型

は、店長に店舗運営の裁量を認めるものである。第2の派生型は、店長に熟練を求め、知識移転を進めるというものである。次に、第2のパターンは、店長に熟練を求めると同時に大きな自律性も認めるという内容である。これらは、企業家が目指す経営の違いを反映したものと考えることができる。

(2) 多様なフランチャイズ形態の選択に関する研究

仮説

フランチャイズの形態の選択に当たっては、経営資源、経営戦略、文化が関係していると考えられる。これらを順次見ていきたい。フランチャイズは本部と加盟者の契約によって成り立つものであり、ビジネス・モデルに適した加盟者を選択する必要がある。フランチャイズ本部が加盟者を必要とするのは、加盟者が有する経営資源がチェーンの運営に不可欠だからである。加盟者に求める経営資源としては、「事業関連能力」、「企業経営関連能力」、「資金力」がある。これらを、フランチャイズの形態ごとに見ていく。エリア・フランチャイズ(AFC)は、当初から一定のエリアの開発を加盟者に委ねる点に特徴がある。ここから、企業経営関連能力と資金力を重視する場合に、AFCが利用されると考えられる。マルチユニット・フランチャイズ(MUF)は、AFCほどではないものの同様の傾向を有すると判断される。一方、従業員独立型フランチャイズについては、加盟希望者に資金上の優遇措置を設ける本部企業も多く、加盟者に資金力を求めない場合に利用されると考えられる。

加盟者の経営資源を活用するには、本部と加盟店とのコミュニケーションや管理が重要となる。そこでは、(1) 加盟者の自律性、(2) コミュニケーションの必要性、(3) 知識移転の3点を指摘することができる。AFCでは、特定の地域を委ねるため、加盟者に大きな自律性を許容し、コミュニケーションをあまり必要としないビジネス・モデルが選択される。MUFも同様の傾向となるが、逐次的に複数店を所有することを踏まえると、その程度は弱くなる。従業員独立型については、これらは特段の影響を与えないと考えられる。知識移転については、従業員独立型では、本部での勤務を通じたスキルの修得が重視されるため、スムーズな知識移転を進める体制の構築が前提になると考えられる。

次に、経営戦略の視点からみると、まず、成長をどの程度志向するのかが重要である。成長志向については、企業が成長を目指しているという「姿勢」と捉えることができる。一般に、フランチャイズは、本部に不足している経営資源を加盟者から取り込むことを可能にし、企業はより高い成長を実現できることになる。この点については、AFCやMUFを利用すると加盟者が有する店舗開発力を利用できることから、より高い成長を容易なものにする。したがって、より高い成長を目指すならば、これら形態の採用が進むと考えられる。次に、国際化が挙げられる。国際化は成長戦略の有力な一つであり、AFC、MUF、従業員独立型といった多様なフランチャイズ形態を用意することによって、海外の outlet において、現地で加盟者となる企業や個人の多様なニーズを取り込むことができる。このため、国際化を目指す場合には、AFC、MUF、従業員独立型の採用が進むと考えられる。

第3点として、本部企業の文化がフランチャイズ形態の選択に影響を与えると考えられる。ここでは、様々な文化の中で仲間文化 (adhocracy culture) に注目する。仲間文化は、チェーン構成メンバーの決定に大きな影響を与えるからである。本部のメンバーが結束を重視するのであれば、従業員独立型フランチャイズ形態を採用しないと考えられる。従業員独立型の場合、一定のスキルを修得すると本部から離脱することが当初から予定されている。これは、本部の従業員が頻繁に入れ替わる頻度が高いことを意味する。こうしたことが許容されるのは、仲間文化の程度が弱い場合だと考えられるからである。

サンプルと分析方法

(a) サンプル

仮説を検証するために、2017年10月~11月に、フランチャイズを募集している1,458チェーンを対象に、郵送によるアンケート調査を実施した。その結果、158チェーンから返送があった。分析に当たっては、フランチャイズ店が3店舗以下のチェーンはフランチャイズ運営が十分に確立していないと判断し分析から除外した(26チェーン)。

(b) 計測尺度と分析手法

仮説検証のための変数の計測は以下のとおりである。まず、独立変数を見ると、加盟者に求める能力や資金などを5段階のリッカート尺度によって計測した。コミュニケーションの必要性については、コミュニケーションの頻度を7段階で計測した。知識移転、自律性、仲間文化については3項目、成長志向については2項目の設問で計測した。これらの項目については、5段階のリッカート尺度を利用した。計測尺度の信頼性を計測したが問題はなかった。国際化については、海外に加盟者が存在する場合を「1」、存在しない場合を「0」とする変数を作成した。従属変数を見ると、それぞれのフランチャイズ形態について、該当する場合は「1」、該当しない場合は「0」とする変数を作成した。より具体的に述べると、MUFとAFCについては、MUFあるいはAFCというタイプの加盟者の有無によって判断した。また、従業員独立型については従業員が加盟者として独立することのできる制度が設けられているかどうかによって判断を行った。

仮説を検証する手法については、フランチャイズ形態を従属変数とし、それに影響を与える要因を独立変数とするプロビット回帰分析を行った。なお、業種の違いの影響を考慮し、業種ダミーを制御変数として独立変数に加えた。

分析結果

まず、MUFを見ると、10%水準であるが、本部と加盟者のコミュニケーションを必要としない場合に採用される傾向のあることが明らかとなった。また、加盟店に自律性を認めることも採用を促す結果となっている。これらの結果については、複数店経営を認めるためには、加盟者の事業遂行能力が十分に高いことが前提となるため、店舗経営に関して一定の裁量権を認めることに繋がるとともに、それに伴いコミュニケーションの必要性も少なくなるものと考えられる。

次に、AFCについては、仮説とは逆に、フランチャイズの事業に関連する知識・能力を求める場合には採用されないことが判明した。また、本部とのコミュニケーションの必要性が高い場合には採用されないことが明らかとなった。この結果は、特別な知識を必要とせず、独立して経営できる場合にエリアフランチャイズが採用されることを示している。たとえば、異業種からの企業の参入（参入企業からみると事業の多角化）などが代表的な例だと考えられる。

最後に、従業員独立型については、開業に必要な資金を加盟者の要件として重視する場合は採用されないことが明らかとなった。また、本部と加盟店間等で円滑な知識移転を進める体制が構築されている場合に採用される傾向があることも判明した。組織文化の影響については、仲間文化が強い場合には採用されないことが明らかとなった。さらに、国際的な展開を行う場合には採用される傾向があることも判明した。

開業資金については、従業員が転換する場合に加盟金の減額などが行われるケースが多いことを反映した結果と考えられる。知識移転については、本部のサポート体制が整備された場合に、従業員独立制度が導入されることを示している。仲間文化の影響については、従業員の独立が認められている場合、組織メンバーが入れ替わることによって結束が弱まることを許容することを反映したものとみられる。国際展開については、海外で店舗業務を遂行する能力の大きな加盟者を増やす有力な手段として、従業員独立制度が有用であると判断されていることを反映した結果だと考えられる。

(3) フランチャイズ加盟者と本部従業員の動機づけに関する研究

サンプル

マクロミルのモニタ会員の中の、小売業、飲食業、個人向けサービス業に従事する、(1) フランチャイズ加盟者、(2) 正社員で店長または複数店の統括業務担当者に対してインターネット調査を実施した。2018年11月13日(火)~16日(金)の期間に調査を実施し、フランチャイズ加盟者109名、正社員701名から回答を得た。正社員については、複数店を運営しているチェーンに勤務する従業者を対象に絞ると、最終的には601名が分析対象者となり、フランチャイズ加盟者を加えたサンプルは710名となった。

業種別の内訳では、小売業が359名(50.6%)、飲食業142名(20.0%)、サービス業209名(29.4%)である。

分析方法と結果

内発的動機づけと外発的動機づけが生じるプロセスについて、目標設定、チェーン運営への関与、店舗運営の自律性などが与える影響を分析した。まず、それぞれの変数の平均を加盟者と本部従業員で比較すると、内発的動機づけと組織コミットメントでは加盟者の水準が有意に高く、目標設定とチェーン運営への関与については本部従業員の水準が有意に高いという結果となった。

動機づけのプロセスの解明については、共分散構造分析を行った。分析に先立ち、確認的因子分析を実施したところ、計測尺度の信頼性や妥当性には問題はなかった。また、共分散構造分析のモデルの適合性は、一般に基準とされる水準をクリアしていた。分析結果をみると、本部従業員については、自律性が内発的動機づけおよび外発的動機づけのいずれにもプラスの有意な影響を与えていた。一方、目標設定とチェーン運営への関与については、内発的動機づけにのみ有意なプラスの影響が検出された。これに対し、加盟者では、自律性とチェーン運営への関与が内発的動機づけにのみ有意なプラスの影響を与えていた。なお、多母集団同時分析も行ったところ、加盟者と本部従業員で動機づけ構造に有意な違いが存在することが明らかとなった。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計3件)

小本恵照、フランチャイズとエージェンシー理論：理論と実証に関する検討、駒大経営研究、査読無、第50巻、第3・4号、pp. 21-61.

2019年、<http://repo.komazawa-u.ac.jp/opac/repository/all/MD40138508/rke050-3-04-komoto.pdf>

小本恵照、フランチャイズ・システムの多様性：定義、実態、ビジネスモデルの再検討、駒大経営研究、査読無、第49巻、第3・4号、pp. 1-48.

2018年、<http://repo.komazawa-u.ac.jp/opac/repository/all/37958/rke049-3-02-komoto.pdf>

小本恵照、リスクと不確実性：企業経営の視点から見た概念の検討、駒大経営研究、査読無、第48巻、第1・2号、pp. 1-46.

2017年、<http://repo.komazawa-u.ac.jp/opac/repository/all/36205/rke048-1-01-komoto.pdf>

〔学会発表〕(計2件)

小本恵照、多様なフランチャイズ形態の決定要因：経営資源、戦略、および文化の影響、組織学会 研究発表大会、2018年6月10日。

小本恵照、飲食業の成長戦略：出店方式に関する理論的・実証的研究、組織学会 研究発表大会、2017年6月18日。

6. 研究組織

(1)研究分担者

なし

(2)研究協力者

なし

※科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。