

平成 21 年 4 月 1 日現在

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2006～2008

課題番号：18530301

研究課題名（和文） 中小企業の経営革新と創業に対するフランチャイズの有効性の検証

研究課題名（英文） The verification of the validity of the franchising for the management innovation and the foundation of the small business

研究代表者

小嶋 正稔（KOJIMA MASATOSHI）

東洋大学・経営学部・教授

研究者番号：40215257

研究成果の概要：（200 字程度）

フランチャイズのシステムの発展を経営革新機能の側面から研究すると共に、システムとしての発展と創業機能変化についてまとめた。フランチャイズの創業機能の変化については、独立型の起業家とフランチャイズ起業家の比較等から、フランチャイズの創業機能と創業者が持つ特徴を明らかにすると共に、フランチャイズ起業を活発にするためには、積極的な情報開示を通してフランチャイズの透明化を促進することが必要であることを明らかにした。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2006年度	1,000,000	0	1,000,000
2007年度	900,000	270,000	1,170,000
2008年度	1,000,000	300,000	1,300,000
年度			
年度			
総計	2,900,000	570,000	3,470,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：フランチャイズ（フランチャイズ・システム）、新規開業、起業家、ニセの起業家、経営革新、ビジネスモデル、ビジネスシステム

1. 研究開始当初の背景

フランチャイズは、小企業の創業・独立と成長・発展に深く関わってきた。フランチャイズは、萌芽期においては個人の「新規開業者（novices）」を中心とする起業の手段として認識され、景気後退期には「にせの企業家（pseudo）」に対しても自己雇用を提供してきた。しかしフランチャイズ産業の成熟化とともに、「ポートフォリオ起業家（portfolio entrepreneurs）」や継続的に

事業を立ち上げる「シリアル起業家（serial entrepreneurs）」が次々とフランチャイズに参入し、フランチャイズの成長に大きな役割を果たすようになったことから、フランチャイズの創業に対する役割は大きく変化した。もっとも大きな影響は、フランチャイズ・システムの前提を変化させてしまったことにある。ポートフォリオ起業家やシリアル起業家は、基盤となる事業を既に持っていることから、アーリーステージのフラ

ンチャイジングを対象に、ハイリスク・ハイリターンを目指して積極的に投資を行うことができ、これが「成功したビジネスモデルを基礎にしたビジネスシステム」というシステムの前提を変化させ、結果的にフランチャイザー、フランチャイジーを問わず、フランチャイズ・システムからの退出率（hazard rate）を急速に高めている。このことからフランチャイジングの創業リスクは急速に高まり、個人が適度なリスクの中で創業を実現できるビジネスシステムとしてのフランチャイジングの役割が大きく変化しているのである。

2. 研究の目的

フランチャイジングは、フランチャイズ産業の成熟化とともに、「ポートフォリオ起業家」等が次々と参入することでフランチャイジーの多様化が進み、フランチャイズの創業に対する役割が大きく変化しつつある。特に基盤事業を所有するフランチャイジーは、初期段階のフランチャイズを対象に、ハイリスク・高リターンを目指して積極的に投資を行うことができ、これがシステムの前提を変化させたことから、フランチャイズの創業リスクは急速に高まり、個人が適度なリスクの中で創業を実現できるビジネスシステムとしてのフランチャイズの役割が大きく変化している。

本研究は、フランチャイズのシステムの発展からもたらされるフランチャイズの多様化を検証した上で、成熟期におけるフランチャイズを対象にフランチャイジーの多様化がフランチャイズの創業機能やフランチャイズ企業の経営戦略をいかに変質させているのかを検証することを目的とする。

3. 研究の方法

文献調査及び現地調査（ヒアリング調査）および東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターSSJ データアーカイブの個票データ分析。

4. 研究成果

本研究の成果は、論文 11 本及び図書 2 本にまとめられた。主な研究成果の概要は以下の通りである。

「フランチャイズ制による中小企業の経営革新に関する一考察」においては、多様な中小企業の経営革新の中で、フランチャイズ制にもとづく経営革新の成功事例を取り上げ、フランチャイジング制による中小企業の経営革新上の要件と留意点を指摘したものである。具体的には第二次大戦後、合資会社小網商店が経営革新のテコとして、多国籍企業コカ・コーラ社のフランチャイズ制を積極的

に利用して、東京コカ・コーラ ボトリング株式会社へと転換・拡大した経緯を歴史的背景のなかでその過程を克明にトレースし、この事例の考察から、フランチャイズ制による経営革新の基本的要件を導き出している。この要件は、製品の市場性（ブランド力）、流通システムの特異性、経営者（フランチャイジー）による当該事業への確信と粘着力、フランチャイザーの企画力とフランチャイジーの実行力および両者の相互信頼的なコラボレーション等である。そして、フランチャイジング制は中小企業の経営革新にとって一定の有用性は認められるものの、あくまでも経営革新のためのきっかけやテコ（手段）でしかないことに留意すべきでこと、すなわち、フランチャイズ制の導入＝経営革新という短絡的な考え方は捨てなくてはならないことを指摘した。

「外食産業におけるフランチャイズ活用の実情と課題 - ㈱幸楽苑の事例 -」は、外食チェーンの創設から拡大へと至る過程を描出し、そのなかで発生するチェーン運営に係わる経営上の課題とその対応を明らかにすることを目的とした。本研究成果は村山貴俊（東北学院大学）と星野広和（國學院大学）が、2006（平成 18）年 11 月に福島県郡山市の「㈱幸楽苑」本社を訪問し、訪問時に書き留めた調査メモおよび同社提供資料などに依拠しながらまとめたものである。

この調査は創業から成熟段階までの過程を分析し、さらに今後の方向性としてフランチャイズ再活用の可能性を示している。すなわち、フランチャイジーを単なる販路として捉えることは、製品の標準化や行動統制の難しさという負の側面を現出させることもあり、多少の逸脱をあえて許容することでチェーン・システム全体としての現場適応、さらには新知識の創造が促進されるという見方もできる。すなわち、フランチャイジーを戦略的に再活用していくという視点こそが、成熟期を迎えたフランチャイズ企業がフランチャイジングを再活性化させる 1 つの契機となることを示した。

「フランチャイズ・ビジネスにおける経営戦略と組織デザイン」では、フランチャイズ・ビジネスにおける戦略的特質を踏まえ、それを遂行するための組織デザインに関する研究成果である。

まず、既存のフランチャイズ・パースペクティブから、(1)経営戦略、(2)組織形態のそれぞれに関する問題点を明確にした。(1)経営戦略に関する問題点については、ライフサイクル初期における成長と信用獲得のジレンマ、ライフサイクル成熟期における環境適合戦略の軽視を挙げている。一方、(2)組織

形態に関する問題点として、直営方式、フランチャイズ方式それぞれの単一形態での戦略遂行における機能不全を指摘できる。この2点を踏まえてフランチャイズ・ビジネスにおける経営戦略の特質について考察した。

またフランチャイズ組織における戦略の基本的パターンとして、標準化戦略と適合戦略に大別した上で、ビジネスフォーマットの中核要素に関する標準化戦略を普遍とし、フォーマットの周縁的要素を中心とした適合戦略を実施すべきといういわば二重的な関係として捉えられる。

次に、戦略遂行のための、(2)組織形態について考察した。単一形態での戦略遂行における機能不全を踏まえると、直営方式とフランチャイズ方式の同時的運用による複合形態の優位性が指摘される。この組織形態の特徴は、チェーン組織の経営課題に対して、単一方式では実現できないシナジー効果としての複合プロセスをもたらしことを示し、この複合プロセスの主要要因として、多店舗フランチャイジーと横断的なキャリア・パスを提示している。前者は、組織成長の急速化と低費用化、統一性の強化、説得すべき関係の減少化、を可能とする。しかしながら、多店舗フランチャイジーは成長、統一性へのプラスの効果を与える一方で、マネジメントの困難さというマイナスの影響も併せもつ。そこで、後者の横断的なキャリア・パスがそのデメリットを緩和させる。なぜなら、新規フランチャイジー探索の容易化、フランチャイザーとフランチャイジーの信頼関係の構築、業務基準の維持とフランチャイジーの行動統制を可能とするためである。

「ビジネスモデルとしてのフランチャイズ・システム」は、ビジネスモデルの本質を、一般化したビジネスモデル、ビジネスメソッド、ビジネスモデル特許の3つの側面から理解した上で、ビジネスモデルのひとつであるフランチャイズ・システムの発展過程を通して、ビジネスモデルの発展過程を検証したものである。

その結果、明らかになったことは、第1にイノベティブなビジネスメソッドがひとたび成功すると、さまざまなイノベーションが群生的に出現し、ビジネスメソッドの一般化が誘導され、その結果、定義をもった一般化したビジネスモデルが創出される。そして企業家は、そのビジネスモデルの定義・理念を活用して新たなビジネスメソッドを開発するというサイクルが作られる。

そして第2には、イノベティブなビジネスモデルは、社会構造変化によって形成される新市場環境に対応する企業家によって生み出される。しかし生み出される新市場は、マックネアー (M.P. McNair) の小売の輪、

ニールセン (O. Nielsen) の真空地帯仮説における価格と消費者選好のような限定した枠組みでもなければ、リーガン (W.J. Reagan) の格上げ・格下げの仮説のように商品とサービスの組み合わせによって、単純な段階から複雑な段階へ展開するというもの、すなわち市場環境と既存のビジネスモデルとの間に乖離が発生し、それを新しいビジネスモデルが埋めるという構図に留まることはなく、新しい市場と新しいメソッドの組み合わせが連続的に発生するものと考えられる。

ビジネスモデルは、社会経済的に出現するものであり、企業家はそれらの諸条件の変化を活用し、顧客が価値を見出す仕組み (ビジネスシステム) を継続的に作り続けていると考えられる。すなわち1つのビジネスメソッドが生み出され成功すると、群生的に出現するイノベーター達によってイノベーション領域が拡大し、やがて既存の領域とともに一般化したビジネスモデルを形成する。同時にその領域ではビジネスメソッドの洗練化競争が継続的に行われる。そして新たな社会的・経済的諸条件のもとで新たな市場機会が出現することで、またイノベティブなビジネスモデルが生み出されていくことを明らかにした。

「フランチャイズ組織におけるサービス品質のマネジメントに関する一考察」は、ビジネスフォーマット・フランチャイズ組織におけるサービス品質のマネジメントを焦点に考察したものである。

今日のフランチャイズビジネスの展開において、これまで以上に既存店舗の経営効率をアップさせなくてはならず、その際、フランチャイザーとフランチャイジーの二者間関係だけでなく、一般消費者 (顧客) を含めた三者間関係において捉える必要があるという視点から研究を行った。

それらの問題に対応する際の鍵概念として、「品質ギャップ」に着目し、ギャップを埋める可能性の高いものとして、「信頼性」を第1義とする顧客志向のサービス品質の創造と提供ならびに対外的コミュニケーションを挙げている。また、その実現においては、組織的・経営管理的諸要因の解決だけでなく技術的諸手段の利用もまた求められ、それらの主たる責任はフランチャイザーに頼る傾向はあるものの、基本的にはフランチャイザーとフランチャイジーの双方が相互に協力し責任をもつことが要請されている。ただし、現実的には、フランチャイザーとフランチャイジーとの関係性において、フランチャイズ契約および日常の店舗運営をめぐるコンフリクトが見受けられるゆえに、フランチャイザーはフランチャイジーからロイヤルティ収入を得る以上、各店舗の品質向上がチェ

ーンブランド（商標）だけでなく、加盟店自身の経営業績の向上にむすびつくよう彼らに対してインセンティブをどのように付与していくかが問われる。また、フランチャイジーによるブランドへの「タダ乗り」を如何に回避していくかも課題となる。このことから、今日のフランチャイズビジネスにおいて、サービス品質をより一層向上させるためには、これらのフランチャイズ組織における諸特性を踏まえたうえで、顧客志向のビジネスフォーマットの創造・維持・革新が要請されるのである。

「フランチャイズ組織における複合形態の限界」は米国などにおいて施行されているメーカーの直営を禁止してフランチャイズ店の権利を養護する「分離法」がどのような過程を経て成立し、制定後どのような評価を受けてきたかを示し、わが国における分離法導入に関する議論に対して理論的基盤を提供することを目的とするものである。

分離法はまさしくフランチャイズの複合形態の限界を明確に表したものであり、分離法に関する検討は直営、フランチャイズの複合形態における競争や役割の変化、システム内の役割の再確認にきわめて有効な考察である。

そして検討の視点として忘れてはならないことは、中小系列業者・独立業者が持つ競争貢献の役割とイノベーションの苗床としての役割である。「寡占」の弊害を除去するためには、独占禁止法などの運用強化だけでは十分でない。独占の対抗勢力としての「活力ある多数」の存在が不可欠であり、健全な競争を維持していくためには中小系列・独立業者を重視・育成していかなければならないことも示している。

「フランチャイズ・システムにおける創業機能」は、独立型の起業家（創業者・開業者）とフランチャイズ起業家の比較などから、フランチャイズの創業機能とフランチャイズ創業者が持つ特徴を明らかにすると共に、フランチャイズ起業を活発にするためには、積極的な情報開示を通してフランチャイズ・システムの透明化を促進することが必要であることを示したものである。

サービス経済化の進展や職歴の中断が日常化する中で、経済産業構造改革の担い手として起業家・創業者の役割が重要視され、その中でもフランチャイズ・システムの持つ創業機能が注目を集めている。しかしわが国においては、起業家（創業者）といえば、高い志と資質を備えた起業家像が一般的であり、非自発的な起業家とその範疇に入ることはほとんどない。この成功した起業家像は、非自発的開業・起業が増加する中ではもはや起

業家を正確に表したのではなく、起業家を目指す人々に開業・起業を躊躇させ、フランチャイズ・システムの創業機能の発揮をはじめとして開業・起業の障害にすらなっている。

この研究成果は独立型の起業家（創業者・開業者）との比較などから、フランチャイズの創業機能とフランチャイズ創業者が持つ特徴を明らかにすると共に、フランチャイズの創業システムとしての課題として成功の仕組みあるフランチャイズの揺らぎにあることを示した。

またフランチャイズが創業機能を発揮する上でもっとも重要なことは、フランチャイジーの視点から、事前に正確な情報に基づいて事業を選択できる環境を整えることにあることを示した。また情報開示におけるもっとも大きな課題として小売商業振興法において開示義務を定めていることから、サービス業のフランチャイズは法律の範囲に入っていないことをあげ法律の改正までの必要性を示した。フランチャイズの創業機能を経済構造改革の一つの鍵として位置づけるには、フランチャイズを購入するフランチャイジーへ情報開示を徹底し、自己責任原則のもとで事業リスクを受け入れられる環境が必要である。複数のフランチャイズに所属するポートフォリオ企業家ではなく、個人の創業・開業に視点を移さなければフランチャイズ創業機能はその機能を十分に発揮することはできない。

またフランチャイズの創業者の特徴を分析した資料として、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターSSJ データアーカイブから〔新規開業実態調査、1991年、1995年、2005年（国民生活金融公庫総合研究所）〕の個票データの提供を受け、新規開業実態を、フランチャイジーを視点に分析し、今後のフランチャイズ研究の参考資料を作成した。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計11件）

小島 正稔 「フランチャイズ・システムにおける創業機能」『経営力創成』東洋大学経営力創成研究センター編、2009年3月、17-29頁（査読付）。

星野 広和 「フランチャイズ・ビジネスにおける経営戦略と組織デザイン」、『国学院経済学』国学院大学経済学会 第58巻第1号 2009年（査読無）

河野昭三・村山貴俊 「「Coke vs. Pepsi」；沖縄1945～72年（その2）」、『甲南経営研究』第49巻第2号、1-38頁、2008年11月。（査

読無)

村山貴俊 「北欧式輸入住宅事業の創設と展開；スウェーデンハウス社の事例」東北学院大学 東北産業経済研究所紀要第27号, 2008年, 71~97頁。(査読無)

星野 広和 「フランチャイズ組織におけるサービス品質のマネジメントに関する一考察」『国学院経済学』(国学院大学経済学会), 第57巻第1号, 2008年, 45-66頁(査読付)

小嶋 正稔 「フランチャイズ組織における複合形態の限界」『経営論集』(東洋大学) 第71号, 2008年, 269-285頁。(査読無)

河野昭三・村山貴俊 「コカ・コーラの日本市場参入；ローカリゼーションの事例研究」『中山日本研究』(台湾・国立中山大學) 創刊号, 2007年, 1-45頁。(査読無)

河野昭三・村山貴俊 「わが国飲料ビジネスの現状と課題」『都市問題研究』(都市問題研究会編) 第59号第7号, 2007年3-14頁。(査読無)

河野昭三・村山貴俊 「Coke vs. Pepsi ; 沖縄 1945~75年(その1)」『甲南経営研究』(甲南大学経営学会) 第47巻, 2007, 75-102頁。(査読無)

星野 広和 「ISO9001 認証の基本的特質に関する一考察」, 宮崎産業経営大学、『経営学論集』(宮崎産業経営大学経営学会) 第18巻第1号, 2007年, 9-32頁。(査読無)

星野 広和 「品質管理論の基本的視座に関する一考察」, 宮崎産業経営大学、経営学部(編)『現代経営の諸相 宮崎産業経営大学開学20周年記念経営学部論文集』(創成社), 2007年, 115-135頁。(査読無)

星野 広和 「品質管理に関する経営戦略的考察 CSR 戦略の中核として」『研究年報経済学』(東北大学経済学会), 第68巻第4号, 2007年, 143-158頁。(査読付)

〔学会発表〕(計 0 件)

〔図書〕(計 2 件)

小嶋 正稔 「中小企業の技術と経営力の創成」『企業競争力の研究』東洋大学経営力創成研究センター編, 中央経済社, 2007年, 39-57頁。

小嶋 正稔 「経営力創成とビジネスモデル」『経営力創成の研究』東洋大学経営力創成研究センター編, 学文社, 2009年3月, 第7章, 110-131頁。

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

取得状況(計 0 件)

〔その他〕

6. 研究組織

(1) 研究代表者

小嶋 正稔 (KOJIMA MASATOSHI)

東洋大学・経営学部・教授

研究者番号: 40215257

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

河野 昭三 (KOHNO SHOZO)

甲南大学・経営学部・教授

研究者番号: 70111333

村山 貴俊 (MURAYAMA TAKATOSHI)

東北学院大学・経済学部・教授

研究者番号: 20285654

星野 広和 (HOSHINO HIROKAZU)

國學院大學・経済学部・准教授

研究者番号: 50369162.