

令和 4 年 6 月 6 日現在

機関番号：32617

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2019～2021

課題番号：19K01809

研究課題名(和文)「垂直統合志向」概念を用いたフランチャイズ研究：人的資源に着目したプロセス分析

研究課題名(英文) Franchising and Vertical integration orientation: A process analysis focusing on human resources.

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) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：ヒューリスティックなどにもとづき意思決定することが多い企業家の特性に着目し、フランチャイズ利用の意思決定を分析した。経済学的な要因は既に判明しているため、直営店を志向するという心理的バイアス(垂直統合志向)が生じる要因と内容を分析した。垂直統合志向を生じさせる要因としては、まず、企業家、従業員、加盟者それぞれの社会的アイデンティティを分析した。それによると、企業家と従業員などの社会的カテゴリーの組み合わせによって、強弱の異なる垂直統合志向が生じることが明らかとなった。次に、企業家のタイプによって心理的オーナーシップの大きさが異なることが、垂直統合志向の違いを生じさせていることも判明した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

フランチャイズについては、経済学的アプローチによる経済合理性の観点から研究が行われてきた。しかし、現実のフランチャイズ・ビジネスでは、経済合理性のみでは扱いきれない経営課題が依然として多い。本研究は、経済学のベースを踏まえつつ心理学の視点を取り込むことで、フランチャイズ利用をより経営実態に即して解明し、従来の研究にはない知見を獲得した点に学術的な意義がある。意思決定に伴うバイアスの一端を解明したことは、企業家がフランチャイズ経営を行う際の留意すべき視点の提供につながる。つまり、バイアスを考慮することでより効果的な出店戦略を企業家が実行できることになる、という点に本研究の社会的意義がある。

研究成果の概要(英文)： Since entrepreneurs often make decisions based on heuristics, I analyzed the decision to use franchising. Since economic factors have already been identified, I analyzed the antecedents and contents of the psychological bias toward directly operated stores (Vertical integration orientation).

As for the factors that generate vertical integration orientation, I first analyzed the respective social identities of entrepreneurs, employees, and franchisees. The results showed that the combination of social categories, such as entrepreneur and employee, generates vertical integration orientation of varying magnitude. Second, I also found that different types of entrepreneurs have different degrees of psychological ownership, which leads to different vertical integration orientations.

研究分野：経営学

キーワード：フランチャイズ 垂直統合 企業家 意思決定

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

(1) フランチャイズ研究の現状

フランチャイズ研究では、企業（フランチャイザー、本部企業家）が、直営店ではなく、なぜ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フランチャイズという方法を利用するのか、という理由の解明が中心的な研究テーマの一つとなっている。このテーマの解明に当たっては、(1) エージェンシー理論、(2) 資源不足理論などの理論をもとに多くの実証研究が行われ一定の成果をあげてきた。

(2) 解明が求められている課題

現実の出店を詳細にみると、(1) 同じ業態でも、創業当初からフランチャイズを利用する企業がある一方で、直営店方式にこだわり続ける企業がある、(2) 加盟者が経営する店舗数（単独店 or 複数店）や本部のチェーン管理方式には、個々のフランチャイズで大きな違いがある、といった企業間の違いがある。こうした企業間の違いについては、先行研究での分析枠組みでは解明が難しく、研究があまり進んでいない。

2. 研究の目的

(1) 理論研究

フランチャイズ本部の企業家や加盟者は、それぞれが置かれた状況を踏まえ、適切と考える出店形態を選択している。例えば、既に直営店を多数出店しているのであれば、この直営店運営の経験を踏まえ、新店の店舗形態に関する意思決定を行っている。また、創業者ではなく、創業者の後継者としてチェーンを運営する場合には、創業者の立場と異なる状況での意思決定を行っている。この事実を踏まえ、理論研究では、本部企業家や加盟者が様々な「独自の経験」「置かれた状況」をもとに意思決定を行っている想定し、新規出店における店舗形態の決定プロセスを理論的に解明することを目的とする。

(2) 実証研究

理論研究の解明は概念間の関係を論理的に解明するものである。したがって、理論から示される関係が実際にデータによって支持されるかどうかを検証する必要がある。実証研究は、この課題に取り組むものである。なお、実態把握を深める目的で、新規出店の判断が多いと考えられる小売業等の成長企業に対する垂直統合志向に関する実証研究を進めることとした。

3. 研究の方法

(1) 理論研究

直営店とフランチャイズ店の違いについては、エージェンシー理論などで既に明らかとなっていることも多い。したがって、本研究での課題は、経済学的な違いを考慮した上で、「現在の店舗が直営店のみである」といった現在の状況が、企業家の意思決定に何らかの影響を与えているかどうかを解明する点にある。

直営店を中心にチェーン展開を始め一定の成功を収めた創業者のコメントを調べると、「今後も引き続き直営店中心の展開を進めたい」という内容が多い。つまり、直営店で成功を収めると、直営店という現行のビジネス形態の継続を希望する傾向がある。これを「垂直統合志向」と呼ぶ。垂直統合志向を解明するには、(1) すでに展開している「直営店」という形態に何らかの愛着がある、(2) 「フランチャイズ」に対して何らかの不安がある、といった直営店とフランチャイズ店に対する特定の態度が形成されるプロセスを明らかにする必要がある。

この課題の解明に当たっては、本部企業家に生じる直営店を選好する志向（垂直統合志向）にはバイアスも含まれると捉え、心理的バイアスの形成に関する理論の検討とフランチャイズ・ビジネスの場面での理論の応用・修正を進めることとした。

(2) 実証研究

成長企業に関する分析

本部企業家の意思決定におけるバイアスを計測するためには、企業家の意思決定が直接的に行動に反映される必要がある。そこで、(1) 企業規模があまり大きくない、(2) 出店の機会が多くなる成長が続いている、という条件に該当する会社を抽出しサーベイ調査を実施した。

起業時におけるフランチャイズ選択の分析

エージェンシー理論による意思決定プロセスが、垂直統合志向に伴うバイアスによって影響されるかについて、オンラインでピネット(vignette)を用いたアンケート調査で検証した。調査対象は大学生とし、大学生が起業して出店するという現実に近い状況を提示し、心理的オーナーシップの違いが店舗形態の選択に与える影響を分析した。

チェーン展開時におけるフランチャイズ選択の分析

既に複数の店舗をチェーン展開している状況において、展開する店舗形態が異なる状況を複

数設定し、心理的オーナーシップの違いが選択に与える影響を計測した。具体的には、ビネットを用いたオンラインでのアンケート調査を実施した。実施に当たっては、複数の店舗を出店しているという状況設定に対応するため、自営業者を回答者とした。

4. 研究成果

(1)理論研究

社会的アイデンティティを用いた意思決定プロセス研究

企業家の意思決定では、(1)企業家はヒューリスティックに基づく意思決定をする傾向が強い、(2)非企業家に比べより大きなバイアスを伴った意思決定をする、といったことが明らかとなっている。この事実を踏まえ、垂直統合志向というバイアスが生じる要因を、社会的アイデンティティ理論、自己カテゴリー理論、不確実性・アイデンティティ理論をベースに解明することとした。自己が所属する集団への愛着をベースに、人は他者をカテゴリー化、プロトタイプ化、ステレオタイプ化するからである。フランチャイズの場面で見ると、企業家が本部従業員(直営店)とフランチャイズ加盟者を同一のカテゴリーとして認識しないとすると、新店の店舗形態選択はそれぞれのカテゴリーに対する愛着の違いの影響を受けると考えられる。

しかし、フランチャイズを分析する上で重要な点は、フランチャイズ関係者は複数の社会的アイデンティティを持っているということである。このため、その意思決定を考える際には、いずれの社会的アイデンティティがどの程度重視されているかを見極める必要がある。

まず、本部企業家自身には、「会社」、「経営者」、「ブランド(=フランチャイズチェーンなど)」という3つのアイデンティティがある。次に、本部企業家は、本部従業員とフランチャイズ加盟者に対し、両者の社会的アイデンティティを踏まえたカテゴリー化を行う。本部従業員については、「従業員」、「会社」、「ブランド」の3つのカテゴリーである。フランチャイズ加盟者については、「フランチャイズ加盟者」と「ブランド」の2つのカテゴリーである。ただし、本部企業家によって、それぞれのカテゴリーの重視度は異なる。以下では、本部企業家のカテゴリーの重視度の違いが意思決定に与える影響を、本部従業員のカテゴリー別に、フランチャイズ加盟者のカテゴリーとの組み合わせの中で見ていく。

まず、「会社」という本部従業員の社会的カテゴリーを本部企業は最も重要なものと位置づけた場合には、それを反映したステレオタイプが形成されていると考えられる。一方、フランチャイズ加盟者に対して「フランチャイズ加盟者」という社会的カテゴリーを最重視しているとする、本部従業員は本部企業家にとっての内集団となるのに対し、フランチャイズ加盟者は外集団となる。したがって、このケースでは、本部従業員に店舗運営を委ねたいという直営店バイアス(垂直統合志向)が生じる。一方、フランチャイズ加盟者を「ブランド」という社会的カテゴリーとして捉えるならば、企業家の内集団に含まれる。本部企業家にも「ブランド」という社会的アイデンティティが存在するからである。このケースでは、従業員は「ブランド」の内集団である点はフランチャイズ加盟者と同じだが、さらに「会社」という点でも本部企業家の内集団となることから、従業員はより強い内集団に位置づけられると考えられる。したがって、先のケースよりも直営店バイアスは抑制されるものの、引き続き垂直統合志向は残ることとなる。

次に、本部従業員のステレオタイプの内容が「従業員」の場合を取り上げる。この場合に、フランチャイズ加盟者について「フランチャイズ加盟者」という社会的カテゴリーを重視するならば、従業員とフランチャイズ加盟者のいずれもが外集団となる。本部企業家の社会的アイデンティティには、「従業員」および「フランチャイズ加盟者」と重なる内容がないからである。したがって、垂直統合志向は生じないという結果となる。次に、「ブランド」をフランチャイズ加盟者の社会的カテゴリーとして重視する場合には、フランチャイズ加盟者は経営者の内集団となるが、従業員は外集団となることから、フランチャイズ志向のバイアスが生じる。たとえば、ブランドを支えている主体がフランチャイズ加盟者の経営する販売店であると強く認識されている場合などが該当する。ただし、従業員の社会的カテゴリーには「ブランド」も含まれるため、この効果によってフランチャイズ志向のバイアスはある程度抑制される。

第3のケースとして、本部従業員のステレオタイプの内容が「ブランド」のケースを取り上げる。フランチャイズ加盟者に関して「フランチャイズ加盟者」という社会的カテゴリーを最も重要と考える場合は、本部従業員が内集団、フランチャイズ加盟者は外集団となる。経営者と「ブランド」には共通点があるが、「フランチャイズ加盟者」という社会的カテゴリーには共通点が乏しいためである。したがって、このケースでは垂直統合志向が生じる。本部従業員がブランドを支えていると強く認識されている場合などがこのケースに該当する。ただし、フランチャイズ加盟者にも「ブランド」という社会的カテゴリーが存在するため、バイアスはやや弱まる。一方、フランチャイズ加盟者の社会的カテゴリーとして「ブランド」を重視するならば、従業員と同様にフランチャイズ加盟者も内集団となる。したがって、このケースでは、直営店(垂直統合志向)およびフランチャイズのいずれのバイアスも見られないという結果になる。

心理的オーナーシップを用いた意思決定プロセス研究

心理的オーナーシップとは、「対象物に関する所有権を持っていないものの、その対象物を所有していると感じる状態のこと」を意味する。フランチャイズでは、店舗開設に当たり加盟者に

商標・商号等の使用許諾や営業権の付与などを行うこととなるため、本部企業家の視点から見るとビジネスの権利を一部譲渡したと解釈することが可能である。つまり法的なオーナーシップを本部企業家は一部失ったと見ることができる。法的なオーナーシップと心理的オーナーシップは必ず一致するものではないが、両者は関係していることが多い。したがって、フランチャイズ展開によって、本部企業家は法的なオーナーシップの譲渡に伴い、何らかの心理的オーナーシップを喪失したと感ずる可能性がある。

一方、加盟者からみると、フランチャイズへの加盟によって商標使用権やビジネス・フォーマットを展開する権利を新たに取得した、つまりビジネス展開などに関するオーナーシップを得たということになる。また、チェーンによっては加盟者に一定エリアでの出店の専有権（テリトリー権）を与えることもある。この場合には、本部企業家は当該エリアへの出店の権利を失う。これらは法的なオーナーシップの変動に関する議論だが、先の議論と同様に心理的オーナーシップも同時に変動している可能性がある。こうした認識を踏まえ、本部企業家と加盟者に生じる心理的オーナーシップが意思決定に与えるバイアスを分析した。

分析に当たっては、本部企業家を、(1)創業者、(2)家族経営者、(3)非創業家経営者（創業家の株式所有状況の違いで経営者Aタイプと経営者Bタイプの2タイプに分類）にタイプ分けして検討を加えた。一方、心理的オーナーシップの対象として、(1)アイデア、(2)ブランド、(3)チェーン（全店舗）、(4)会社、(5)直営店、(6)フランチャイズ店を取り上げた。

まず、本部企業家のタイプ別の心理的オーナーシップの総合的な大きさは、創業者>家族経営者>経営者B>経営者Aという順になることが判明した。

次に、出店形態に与える影響の分析を行った。経営者は展開しているブランドや店舗に心理的オーナーシップを持っていると考えられる。かりに現在展開している店舗形態と同じカテゴリーに属する新店の開設を計画している場合、計画を検討している時点で新店に対する心理的オーナーシップが生じていると考えられる。なぜなら、実際に存在するものだけでなく、将来保有することとなる対象に対しても心理的オーナーシップが形成されることが分かっているからである。そこで、上記のような理解を踏まえ、(1)本部企業家が直営店のみを運営している時に新店を追加するという状況、(2)直営店とフランチャイズ店の両方を運営している時に新店を追加する状況、という2つの状況を想定し検討を加えた。

(1)直営店のみを運営している時に新店を追加するケース

本部企業家が直営店のみを運営しており新店を追加するという状況では、(1)多様な店舗形態に対する一般的な心理的オーナーシップと(2)直営店のみを運営していることが生じさせる心理的オーナーシップを考えなくてはならない。前者の一般的な心理的オーナーシップとは、直営店のみを運営しているという条件がない状態での心理的オーナーシップと言い換えることができる。

まず、一般的な心理的オーナーシップについて見ると、店舗経営に対する本部企業家の自由裁量の余地が大きく、強いコントロールが可能な直営店のほうが、フランチャイズ店よりも心理的オーナーシップは大きくなることが多い。

次に、直営店のみを運営していることが生じさせる心理的オーナーシップについては、既存店のカテゴリーに関する判断が影響を与える。直営店のみを展開している状況では、直営店のみで構成される店舗カテゴリーを参照して新店の検討が行われると考えられる。新店が直営店の場合は参照対象となる店舗カテゴリーと同一の店舗形態となるため、心理的オーナーシップには変化は生じない。これに対し、フランチャイズ店を新規出店する場合は、既存店の直営店より心理的オーナーシップの小さな店舗の追加となることが多い。この場合には、新店から生じる心理的オーナーシップは既存の直営店に対する心理的オーナーシップと比較すると「小さい（不十分）」という感覚になる。つまり、フランチャイズ店を新店としてイメージした場合には、心理的オーナーシップの喪失を感じ、できれば回避したいという意識が生じる。先に見たように直営店をイメージした場合にはこの喪失感覚は生じない。この推論から、直営展開のみをしている状況ではフランチャイズ店を回避し直営店を志向するという傾向が生じることが予想される。これは「現状維持バイアス」と見ることもできる。

なお、経営者のタイプによって影響の違いがある。直営店しか展開していない状況設定のため、フランチャイズ店に対して強い心理的オーナーシップを持つ経営者のタイプはない。一方、直営店に対しては、直営店出店への関与が大きい創業者と家族経営者には垂直統合志向が生じる。これに対し、経営者Aと経営者Bについては、直営店に対する関与が小さく垂直統合志向が生じない可能性も残る。

(2)直営店とフランチャイズ店の両方を運営している時に新店を追加するケース

このケースでは、直営店とフランチャイズ店を同時に展開しているため、検討の方法は2つある。一つは、直営店とフランチャイズ店の両方を含めた全店舗をベースに新店の検討が行われると考える立場である。もう一つは、直営店とフランチャイズ店という異なる店舗カテゴリーをベースに新店の検討が行われると考える立場である。

前者の立場で見ると、直営およびフランチャイズの新店のいずれもが、直営店とフランチャイズ店が混在する全店舗との比較の中で検討される。分析結果によると、直営店への心理的オーナ

ーシップは家族経営者の場合にのみに大きくなる。したがって、家族経営者のみに垂直統合志向が生じる。

一方、後者の立場に立つならば、新店が直営店であれば直営店というカテゴリの中で検討され、フランチャイズの新店の場合はフランチャイズ店という別のカテゴリとして検討が加えられる。このように、直営店とフランチャイズ店がそれぞれ異なるカテゴリとして認識されるならば、心理的オーナーシップに違いがなくフランチャイズ店を回避するというバイアスは生じない。同一カテゴリ内での心理的オーナーシップの比較となるため、いずれの本部企業家のタイプでも心理的オーナーシップには変動が生じないからである。したがって、この場合には、いずれのタイプの経営者でも垂直統合志向は生じない。よって、結果として直営店とフランチャイズ店を合わせた全店舗というカテゴリ内での検討に移ることとなり、先に検討した家族経営者のみに垂直統合志向が生じるという結論になる。

また、本部企業家に加え、加盟者についても心理的オーナーシップの影響を分析した。そこでは、加盟者を代表的なタイプに分けて検討を加えた。まず、ブランドに関する心理的オーナーシップを見ると、公募で加盟し専業として投資を行いながら複数店を運営するタイプで心理的オーナーシップが大きくなるという結果となった。また、私募で一定エリアを運営するタイプでも心理的オーナーシップは高水準となった。ブランドという全チェーンを対象にした心理的オーナーシップを高めるには、複数店をベースに公募であれば専業を加盟者に求め、私募であれば兼業を認めることが望ましいことが判明した。

次に、加盟者の店舗に対する心理的オーナーシップであるが、ブランドに関して強い心理的オーナーシップにつながったタイプがここでも高得点となった。テリトリー権を付与した複数店に対して加盟者が投資を行い専業で運営すると、店舗への心理的オーナーシップが高まる。ただし、単独店として経営に専念してもらうことが心理的オーナーシップを高める上で効果が大きい場合は、単独店を運営するタイプとの違いはなくなる。単独店重視か複数店重視かは大きな戦略の違いであり、ビジネスモデルや経営環境を踏まえた判断となる。試算によると、加盟者の心理的オーナーシップについては単独店と複数店のいずれであっても一定のレベルには到達可能であり、心理的オーナーシップを考慮した場合でも経営の自由度は大きいことが判明した。

(2)実証研究

成長企業に関する分析

東京商工リサーチのデータベースで、(1)直近年度の売上高が前年に比べ20%以上増加している、(2)従業員数が10人以上の企業1,500社の代表者に対して調査票を送付した。なお、対象とする業種は実店舗での販売によって出店機会が多いと考えられる、小売業、飲食業、個人向けサービス業を対象とし198社から回答を得た(回収率は13.2%)

分析結果をみると、まず、「垂直統合志向」概念は、直営店が与える「消費者等への好印象」と「直営による効率性」という異なる2つ要素の要素からなることが明らかとなった。次に、垂直統合志向は、成長志向などにもイノベーションに対してプラスの影響を与えるものの、フランチャイズ利用に関する有意な影響は確認されなかった。

起業時におけるフランチャイズ選択の分析

起業して新規出店をする場面で、(1)地理的条件(遠・近)、(2)開業の経緯(開業努力の大・小)によって4つの異なる条件を設定した。122名の大学生をランダムに割り付け、条件の違いによって、直営店とフランチャイズ店のうちどちらが望ましいかを尋ねた。開業努力が大きいと心理的オーナーシップが強まり、直営店思考が強まると予想した。

開業努力が大きいほど直営店志向が強まることは、t検定によってデータで支持された。地理的条件を加えた二元配置分散分析では、期待した方向の影響は観測されたが、統計的に有意な値には至らず、十分な支持が得られない結果となった。

チェーン展開時におけるフランチャイズ選択の分析

チェーン(複数店)を展開しているが、企業家が置かれている状況が異なるという設定で新規出店の意思決定を分析した。具体的には、(1)現在のチェーン展開の経緯(独力 or 親から承継)、(2)現在の店舗状況(直営のみ or フランチャイズ展開あり)という条件の違いで4つの異なる状況を設定した。

300名の自営業者をランダムに4分割し、それぞれの状況における望ましい新規出店形態を尋ねた。独力でのチェーン展開のほうが心理的オーナーシップは大きくなり、直営店志向が強まると想定した。また、現在のチェーンを直営店のみで運営している場合に、直営店に対する内集団の認識が強まり直営店志向が強まると想定した。二元配置分散分析を実施したが、残念ながら統計的に有意な期待した効果を得ることはできなかった。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 小本恵照	4. 巻 53
2. 論文標題 フランチャイズ経営における心理的オーナーシップの影響	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 駒大経営研究	6. 最初と最後の頁 19-66
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 小本恵照	4. 巻 52
2. 論文標題 垂直統合バイアスの理論的検討：フランチャイズ・ビジネスを中心に	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 駒大経営研究	6. 最初と最後の頁 1-40
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 小本恵照	4. 巻 51
2. 論文標題 企業成長とマネジメント：高成長企業（High-growth firms）を中心にした検討	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 駒大経営研究	6. 最初と最後の頁 39-71
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 （ローマ字氏名） （研究者番号）	所属研究機関・部局・職 （機関番号）	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------