

機関番号：23401
 研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2008～2010
 課題番号：20530321
 研究課題名（和文） フランチャイズ・システムにおけるデュアル・チャネルの決定要因
 研究課題名（英文） Deciding factor of dual channel in the franchise system
 研究代表者
 北島 啓嗣（KITAJIMA HIROTSUGU）
 公立大学法人福井県立大学・経済学部・准教授
 研究者番号：60398980

研究成果の概要（和文）：

本研究は、日本のフランチャイズ・システムの特にデュアル・システムの決定要因に注目し研究をおこなった。従来の研究のサーベイおよび、企業へのインタビューを行った結果、既存研究の問題点として操作化の問題点を指摘するとともに、新しい仮説の提示を行った。それはまず、ナレッジへの注目である。ナレッジは、現代のフランチャイズ・システムのキーファクターである。しかし、デュアル・システムの決定の要因としては無視されてきた。また、フランチャイズ・システムに加盟する加盟店側の条件は、無視され本部側の条件に注目し研究がされている、という点である。

研究成果の概要（英文）：

This study discusses the franchise system in Japan, with special focus on the dual system. The results of a past survey on research and enterprise were investigated. It was found that knowledge is a key factor of the modern franchise system; however, it has been disregarded as a deciding factor of the franchise system. Moreover, the condition of the franchisor has been well researched but not much attention has been paid to the franchisee side.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008 年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2009 年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2010 年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	2,600,000	780,000	3,380,000

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：組織の経済学、所有権理論、ナレッジ

1. 研究開始当初の背景

日本フランチャイズ・チェーン協会によれば、2009 年現在、日本にはおおよそ 1,200 ものフランチャイズ・チェーンが存在し、加盟店舗数は約 23 万店にも上る。その売上高は約 21 兆円にのぼる。かつては自動車のディーラーやガソリンの販売に見られるよう

に、本部が「商標」を統一し、商品のみを提供するフランチャイズが主流をなしていた。しかし、近年ではコンビニエンス・ストア（以下、CVS）業界や外食産業に代表されるような、高度なノウハウをオペレーションの核に据えた「ビジネス・フォーマット」型のフランチャイズが増えている。

フランチャイズ・システムと対立する概念として、レギュラーチェーン・システムが存在する。レギュラーチェーンは、単一の企業（チェーン本部）が外部市場から加盟店を募らず、自ら多店舗を運営する形態である。仕入れ、商品の統一化、集中化を行い規模の経済を追求するとともに、仕入れと販売の分業を行う。また同一のブランドを使用して販促上のメリットを得る。さらには、財務面、人事面等の管理業務を集中処理する。これは、チェーン・オペレーションを通じてのメリットを追求する小売業・サービス業の組織である。多くの店舗を、直営店として運営し、その企業に直接雇用された従業員*1が店舗を運営する。レギュラーチェーンは、直営店と呼ばれる方式で運営される。チェーンの本社機能を持つ企業の社員もしくはそれに準ずる従業員が、その企業に直接に雇用されて運営される。換言すれば、レギュラーチェーンは、チェーン・オペレーションを単一の企業によって行う。

対して、フランチャイズ・チェーンは、複数の企業がチェーンの運営に関わる。契約に基づき、協力関係を基盤として展開される。フランチャイズ・チェーンは、規模の経済性を追求するという点においては、レギュラー・チェーンと同様である。

しかし、そこには、複数の企業に関わるが故の運営の困難さが当然に予想される。

複数の企業がそこに関わることで、そこに意思の統一の難しさがある。チェーンに加わる企業が、本部の意思を無視して行動することでブランド毀損の可能性が生ずることもある。例えば、ある店舗で基準を下回るサービス・レベルでの運営を行うことで、チェーン全体のイメージが悪化する場合など様々な困難が予想される。こうした場合、レギュラーチェーンなら、組織内の命令によってそれを制裁することが低い費用で可能である。

フランチャイズ・システムでは必然的に二つ以上の意思、すなわち本部企業の意思と、加盟店企業の意思が存在し、連絡や管理が複雑になる、つまり組織内の調整費用、取引費用が増大する。調整に要する時間も増え意思決定が遅れやすい。現場従業員が2つの管理階層の間で板ばさみになる可能性がある。これに伴う複雑な調整にはそれぞれコストがかかる。

日本におけるフランチャイズ・システムに関する研究は、むしろ法学において蓄積されている。これは、フランチャイズ・システムがいかに社会的に大きな影響を持っているか、そして不安定でトラブルが多い存在であるかを示している。最近では不二家、セブン・イレブンなどで加盟店等との裁判が話題となっている。そのトラブルの多くは、加盟店と本部・直営店を巡る機会主義的行動が原

因である。

2. 研究の目的

組織の経済学は、企業の境界に関心を持ってきた。これは、取引に関する「市場か階層組織か」の選択の問題である。市場における取引費用と階層組織内の管理費用とを比較し、優位なほうを選択される。また取引費用の削減のために、例えば企業系列というような中間組織を選択することもある。フランチャイズ・システムは典型的な中間組織として捉えられ、組織の経済学の教科書等には頻繁に取り上げられてきた。これらによれば、フランチャイズ・システムが何故選択されるのかについては、ファイナンス仮説（資金制約理論）、エージェンシー仮説が知られている。ファイナンス仮説は、フランチャイズ・システムの優位性を資金面から説明する。これは、少ない資金でもフランチャイズを立ち上げることができることをメリットとし、株式市場からの資金調達・直営との比較においてどちらが効率的なのかが問われる。さらに、エージェンシー仮説は、モニタリングが難しい「遠隔地の小さなお店」に発生するエージェンシー問題解決の手段としてのメリットをフランチャイズ・システムに求める議論である。また、取引費用理論からは、フランチャイズ・システムによる機会主義をふせぐために垂直統合し、直営店化したほうが効率的という議論も成り立ち得る。これらについては後で詳細に検討する。

とりわけ注目を集めてきた論点は、本部側と加盟店の間の関係性の問題と構造選択の問題である。本研究では後者に注目するが、直営かフランチャイズかという問題はまさしく制度選択の問題に他ならない。この問題はチェーン・ストアを展開する企業（つまり、チェーン本部）の立場から、どのような要因が、直営かフランチャイズかを選択する分け目になるのかに関する戦略的意思決定の問題である。なぜ、この調整費用を必要とし、また現実的にトラブルも多発する組織形態であるフランチャイズ・システムが選ばれているのかについて我々は考えていかねばならない。比較の対象は、レギュラーチェーンであり、なぜ、レギュラーチェーンではなく、中間組織たるフランチャイズ・システムが選択されるかを問う。

本研究では既存研究をレビューし、その限界を指摘するとともに、インタビュー等を踏まえて、オリジナルの分析視角を提案した。

3. 研究の方法

本研究では、デュアル・チャネルの選択に関する既存研究のレビューを踏まえ、また、広範なインタビューの結果から、実証の文脈で既存研究にどのような問題点が残

っているのかを指摘した。さらに、ナレッジという概念を鍵として、企業の存在理由及び境界のあり方を探っている近年の議論を踏まえて、あらたな視点を付け加える。また、既存研究の議論は、何故、フランチャイズ・システムが選ばれるのか、という疑問からスタートしている。このことからFCの優位性が暗黙の内に仮定されているが、この点に関する検討と提案を行った。

4. 研究成果

現代日本のフランチャイズ研究の焦点となるのは、チェーン単位における「直営店/FC店」の比率（直営店比率）である。

現代のフランチャイズ・システムの現状は、理論との乖離が大きいと思われる。それは、特に直営店の存在である。企業がチェーン・オペレーションを行う場合、レギュラーチェーンとフランチャイズ・チェーンの二つの選択肢がある。レギュラーチェーン・システムは、直営店舗とも呼ばれる。現実には、直営チャンネルとフランチャイズチャンネルを併用するのが一般的であり、デュアル・チャンネルと呼ばれる。そこで研究者の関心が寄せられるのは、デュアル・チャンネルにおける直営チャンネルとフランチャイズチャンネルの比率はどのような要因によって決まるかという問題である。

日本のフランチャイズ・システム（チェーン・オペレーション）においては直営店が多く存在する。そして、従来、フランチャイズの店舗と直営店舗が併営されているのは、フランチャイズ・システムを行う前に運営していたことによる組織慣性という説明、あるいは加盟店オーナーの事情によって、本部が直営を行ったという説明、あるいは運営ノウハウや実験店舗、あるいは人材育成のために直営店舗を維持している、という説明がある。しかし、日本の現状はそれらの説明を明らかに越える規模で直営店が存在する。また、裁判の事例の中にはこの直営店の存在によって引き起こされたトラブルも見られる。

また、もし、直営店とFC店舗の効率に差があるとすれば、それでもなお効率に劣るシステムを併営しているのかについて、分析せねばならない。

従来研究は、直営店の役割として、(1)直営店で蓄積したノウハウの存在を元にFCを展開したが故に、直営店が残った場合、(2)加盟店実地研修の場、(3)新製品投入のためのマーケティングの実験場、(4)FC加盟店の倒産、廃業時の受け皿、という役割を挙げ、さらに事業内容や立地、地域特性などによっては直営店のほうが高い収益性を実現できることがある、とされる。

近年の研究においては、このフランチャイズ・システムの再活性化のために有効な手段

として、本部からの一方的なナレッジの流れではなく、システムを構成するそれ以外の要素の貢献が見いだされている。これまでのいくつかの既存研究は、そのナレッジ獲得と実験のための手段として直営店が存在する、という主張であった。その結果、併営というスタイルが選択される、というのである。

また、既存研究は、ビジネス・フォーマット型フランチャイズ・システムを対象とした議論からスタートしているために、どちらが効率的か、という議論に深入りしていない。また、直営店の存在が、ナレッジを生み出す場、加盟店実地研修の場、または、新製品投入のためのマーケティングの実験場として機能するのでならば、まず、その割合はFCの店舗数に比して少数でかまわない筈であろう、とも思われる。

既存研究の議論は、何故、フランチャイズ・システムが選ばれるのか、という疑問からスタートしている。換言すれば、フランチャイズのレギュラーチェーンと比較しての優位性が暗黙の内に仮定されている。

しかし、それは、検証されたものではない。フランチャイズ・システムは、中間組織であることに起因する運営面での難しさがある。各加盟店が機会主義的な行動をとる可能性がある。この機会主義的な行動が原因で効率にマイナスの影響を与えることがあり、この点を嫌い、戦略としてフランチャイズを採用しないこともあり得る。

フランチャイズの加盟店が、同じチェーン内の直営店に対し効率的に同等かそれ以上であれば、FCが採用されると考えられる。しかし、もしこの仮説が否定され、むしろFC店舗の効率が劣るのにも関わらず、FCが採用されているとすれば、それは興味深いファクト・ファインディングといえるだろう。

この問題に関しては直営店とFC店の一店舗あたりの売り上げ効率を表すデータが現実的に入手可能である。同じ企業の店舗ではあるが、併営される場合、どちらのシステムの効率が高いのか。その差は大きいのか。もし、直営店とFC店舗の効率に差があるとすれば、それでもなお効率に劣るシステムを併営しているのはなぜかについて、分析せねばならない。効率性は企業の経営者に取っては重要な関心事項であり、その効率の悪さにも関わらず併営あるいは効率の悪い制度を維持する理由については詳細に検討が必要であろう。その理由のいくつかは、既存研究に示されていると考えられるが、さらに企業の詳細に踏み込んだ質的調査、ケーススタディからの仮説構築が必要であろう。

効率仮説の検討を踏まえて、我々が提示するのは、以下のナレッジを鍵概念とする仮説である。

現代のフランチャイズ・システムは、ナレ

ッジを核としている。20世紀初頭のフランチャイズ・システムは、フランチャイジーにその販売権（フランチャイズ）または商標を与えるいわば代理店機構であった。しかし、現代のフランチャイズ・チェーンは、ノウハウを中核とした「ビジネス・フォーマット型」であるといわれる。これは、ノウハウの使用権を与え、その対価を徴収するシステムである。本部は、販売に必要なノウハウの提供やさまざまな販売支援などを行い、この対価を得る。このノウハウ、あるいはナレッジが中核であり、ケイパビリティそのものの移転・販売・使用というものが鍵概念となっている。本章の主題である、直営店かFCかという選択問題を、チェーン店化を行う本部が必要なサービスを自ら調達するのか（直営店）、外部から調達するのか（FC）という選択問題に置き変えると、取引費用論やケイパビリティ論を応用した流通チャネル研究の知見を応用することができる。

Langlois & Robertson (1995) は、企業か市場かという境界の選択問題は、ケイパビリティを開発するコストと、ケイパビリティを外部の企業との契約によって外部から購入することのコストの比較によって決定されるとする。このケイパビリティ・アプローチによると、企業は各々特異なケイパビリティを保有しており、生産関数も異なる。従って、ケイパビリティを企業間で移転するには交渉・教育・調整の費用（つまり、動的取引費用）が必要となり、この動的取引費用こそが市場か組織かの選択を規定するとされる。このアプローチではケイパビリティが企業境界を決定する真の要因であると説明する。よって、企業が追加的な活動（機能）を必要とする時、企業自身が持っているケイパビリティとの関連性（システム性・製品知識の特異性）が高いと、市場で購入するためには高い動的取引費用がかかり、その結果として企業内統合が選択される、というのである。

伝統的なチャネル研究ではノウハウや知識という切り口からデュアル・チャネルの存立根拠を説明している。

では、この取引費用論やケイパビリティ論の知見から、フランチャイズ・システムはどう分析されるか。現代日本のFCには、明らかに高度なケイパビリティを主軸にして構築されているものがある。例えば、先行研究から高度なナレッジが必要とされることが明らかな、コンビニエンス・ストア、学習塾、情報ビジネス、不動産仲介など、ナレッジまたは情報そのものを伝授または販売する業態は、典型的なナレッジ業種である。これらは、本来的なビジネス・フォーマット・フランチャイズ (business-format franchising) である。それ以外に、伝統的なタイプとして、クリーニング店などに見られるように、企業

が特定の業者に対して自己の商標のもとで商品・サービスを販売する権利を与える「商品・商標等フランチャイズ」(product and trade-name franchising) がある。従来研究では、これら二つの形態を区分せずに扱ってきた。

高度なケイパビリティの開発には、その開発・実験・検証のために一定の直営店が必要になると考えられる。先行研究が示唆するように、加盟店側が新たなノウハウを開発する場合があるが、これらも、直営店での確認、検証作業、改善を経なくては、チェーン全体への波及は出来ない。高度なケイパビリティを必要とするFCチェーンは、様々な実験を行い、仮説・検証を行うために、あるいはスタッフの養成のために直営店舗を必要とする。以上の議論を総合すると、チェーン本部の事業内容が高度なナレッジの伝播を必要とするか否かの問題は直営・FC比率の選択に何らかの影響力を有する可能性がある。

ただし、ナレッジの有無を直営・FC比率の説明変数としてそのまま採用することには慎重を期するべきであろう。つまり、高度なナレッジの伝播が必要であることは、一定水準の直営店が必要であるということを説明する根拠にはなり得る。ところが、ナレッジが高度であればあるほど、直営店の割合も増えていくという意味での、線形的な因果関係を見出すことは困難である。したがって、直営・FC比率に対するナレッジの説明力を確かめるためには、更なる検討を加える必要がある。

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2件)

①北島啓嗣「成都における日系大型店舗小売業の展開」(共著:共著者 久保知一) ジェトロ中国経済、日本貿易振興機構、2010年11月号 査読無 pp.39-59

②北島啓嗣「新しいアウトレットモールを目指す仙台泉プレミアム・アウトレット」Retail Shop Autumn 2009 Vol.95 日本小売業協会 2009年 査読なしpp. 26-27

〔学会発表〕(計3件)

①北島啓嗣「フランチャイズ・システム」日本流通学会全国大会 日本大学 2010.11

②北島啓嗣「オープン・インテグラルとしてのフランチャイズ」経営情報学会全国大会、広島県立大学、2009.11

③北島啓嗣「フランチャイズ・システムにおける機会主義」商業学会ワークショップ、関西大学、2009.5

〔図書〕(計4件)

- ①北島啓嗣・崔容熏「フランチャイズ・システムにおけるチャンネル選択問題」有斐閣『流通チャンネル論』所収(印刷中)
- ②北島啓嗣「CRMによる持続的競争優位の構築」(単著)中央大学経済研究所研究叢書53『現代経営戦略の展開』所収、2010、25ページ
- ③崔容熏「チャンネル研究の系譜」マーケティング史研究会編『シリーズ歴史から学ぶマーケティング第1巻 マーケティング研究の展開』所収、2010、20ページ
- ④北島啓嗣『オープン・インテグラルアーキテクチャ』白桃書房、2009、192ページ

〔その他〕

福井県立大学公開講座「地域振興と観光フランチャイズと独自性」2010年

6. 研究組織

(1) 研究代表者

北島 啓嗣 (HIROTSUGU KITAJIMA)
福井県立大学・経済学部・准教授
研究者番号：60398980

(2) 研究分担者

崔 容熏 (Choi, Yong-hoon.)
同志社大学・商学部・教授
研究者番号：70315836