

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 5 月 16 日現在

機関番号：32617

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380515

研究課題名(和文) 知識ベース理論と取引費用経済学を用いたフランチャイズの利用理由に関する研究

研究課題名(英文) Why do firms use franchising?: An analysis from knowledge-based theory and transaction cost theory

研究代表者

小本 恵照 (Keisho, KOMOTO)

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) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、フランチャイズの利用を、(1) フランチャイズの利用が実施可能な経営上の選択肢なのか、(2) フランチャイズの利用が可能だとして実際に利用するのか、という2段階の意思決定問題として捉え分析した。それによると、第1段階については、業務の標準化やマニュアル化によって本部と加盟店間での知識移転が容易になると、フランチャイズの利用が促進されることが明らかとなった。第2段階については、資産の特殊性の高まりなどによって取引費用が大きくなると、フランチャイズの利用が抑制されることが判明した。また、フランチャイズ利用の意思決定では、組織文化やリスク知覚なども影響を与えていることが明らかとなった。

研究成果の概要(英文)：In this study, I investigate why firms use franchising from both knowledge-based theory and transaction cost theory. Specifically, I theorize that franchising decision process consists of two stage decision processes: (1) the first concerns the feasibility of franchising; and (2) the second concerns the adoption of franchise strategy when franchising is feasible for the firm. I collected survey data from retail and restaurant industries, and I used multivariate analysis to test the hypotheses. I found the following results: (1) As knowledge transfer is facilitated by standardization of work and operational manuals, firms are more likely to franchise their businesses; and (2) As transaction cost increases by asset specificity and uncertainty, firms are less likely to franchise them. Also, I found that the decision to franchise is affected by organizational culture and risk perception when franchising becomes a feasible strategy with easiness of knowledge transfer.

研究分野：経営学

キーワード：フランチャイズ 知識ベース理論 取引費用 組織文化 リスク知覚 知識移転

1. 研究開始当初の背景

フランチャイズ・システムの利用については、フランチャイザー(本部)が、(a)遠隔地に所在する店舗の店長の怠業を防止するために利用するとする「エージェンシー理論」、(b)不足する経営資源をフランチャイジー(加盟者)から調達するために利用するとする「資源不足理論」という2つの理論によって主に説明が行われている。

しかし、両理論には次のような限界がある。まず、エージェンシー理論については、経営戦略面で十分に説得性のある理論を提示できていないという欠陥がある。この点をフランチャイズの特質を踏まえて見ていく。フランチャイズの利用という選択の検討では、本部と加盟者間に長期間にわたる契約関係が生まれるとともに、加盟者関係の専門部署を本部組織内に整備する必要性が生じる点に留意することが重要である。これにより、フランチャイズ利用に関する選択は不可逆性が大きくなり、極めて戦略性の高い意思決定という性格を有していることが理解できるからである。しかし、エージェンシー理論による説明は、個々の店舗をいかに効率的に運営するかという店舗管理の側面に力点が置かれており、意思決定問題を矮小化している面が強い。特に実証研究では、既にフランチャイズを利用している企業のみを対象に、チェーン内に混在する直営店と加盟店の混在度の決定要因を探るものとなっており、その傾向が顕著である。

次に、資源不足理論については、過去の実証研究をもとにしたメタ分析からその妥当性に疑問が提示されていることに加え、経営資源の不足する全ての企業がフランチャイズを利用しているわけではないという現実がある。これは、何らかの経営資源が不足していることはフランチャイズ利用の動機になりうるが、実際にフランチャイズを利用するかどうかは、経営資源の不足に加えフランチャイズという手段の利用を促す追加的な条件が必要であることを示唆する。

上記の限界を克服するために、本研究では、フランチャイズ戦略の採用に関する意思決定プロセスに焦点を当てる。まず注目されるのは、チェーン店でも業界・業態によってフランチャイズ利用には大きな格差が存在することである。例えば、コンビニや100円ショップでの利用は盛んであるが、食品スーパーでの利用はほとんどない。この現象を説明できる論理としては、業務経験の乏しい加盟者は、スーパーの店長に求められる高度な業務遂行能力を短期間に修得できないことが考えられる。これは市場には利用できるケイパビリティが存在しない場合、企業組織が利用されるという知識ベース理論の論理に該当する現象と言える。なお、上記議論で注目した人的資源については、一見すると取引費用経済学の論理が適合するよう見えるが、

フランチャイズという中間組織の特質を踏まえると、取引費用経済学ではなく知識ベース理論の論理の妥当性のほうが高い可能性がある。

次に注目される現象として、知識ベース理論からはフランチャイズの利用が可能と判断されるにもかかわらず、フランチャイズを利用しない企業の存在がある(牛井や回転寿司など)。業務の標準化などによって知識移転が容易となったとしても、それが直ちにフランチャイズ利用につながるわけではないのである。これは、フランチャイズが実際に利用されるには、追加の条件が必要であることを推察させる。

以上の議論を踏まえると、フランチャイズの利用については、次の2点が検討のポイントになる。まず、知識ベース理論の視点から、フランチャイズが経営の選択肢となりうるのかという利用可能性が果たす役割の検討である。次に、利用可能となった場合には、取引費用経済学や資源不足理論などから導かれる追加的条件を考慮することによって、フランチャイズの利用の最終的な意思決定が行われているかという点に関する検討である。

上記の論理を分析の大きな枠組みに据えた上で、現実の現象を理論化し仮説構築を行った上で、質問票調査の実施・分析などをともに仮説を検証する。この一連の作業によってフランチャイズ利用の本質を解明する。

2. 研究の目的

本研究は次の3つの研究目的を設定した。
(1) 知識移転、取引費用、リスク知覚がフランチャイズ利用に与える影響に関する研究

先に記述したように、フランチャイズ利用の意思決定が戦略的意思決定だとすると、(a)そもそもフランチャイズの利用が可能なビジネス・モデルなのか、(b)フランチャイズの利用が可能だとして実際に利用するのか、という2段階の問題として、フランチャイズ利用の意思決定問題を捉えることができる。

第1段階の意思決定では、主として知識ベース理論で取り上げられる知識移転が関係する。第2段階では、取引費用経済学やエージェンシー理論が関係する。こうした理解を踏まえ、次のような仮説を設定した。

知識の複雑性が高まるほど、フランチャイズの利用は抑制される。

店長レベルの知識の暗黙性が高まるほど、フランチャイズの利用は抑制される。

従業員レベルの知識の暗黙性が高まるほど、フランチャイズの利用は抑制される。

資産の特殊性が大きくなるほど、フランチャイズの利用は抑制される。

店長の行動のモニタリングが容易になるほど、フランチャイズの利用は抑制される。

社員以外の者に店舗運営を委ねることのリスクを強く知覚するほど、フランチャイズの利用は抑制される。店長の行動のモニタリングが容易となるほど、リスク知覚がフランチャイズ利用を抑制する効果は小さくなる。従業員レベルの知識の暗黙性が大きいほど、リスク知覚がフランチャイズ利用を抑制する効果は大きくなる。店舗運営の標準化を強く志向するほど、リスク知覚がフランチャイズ利用を抑制する効果は大きくなる。店長に対するコントロールを強く志向するほど、リスク知覚がフランチャイズ利用を抑制する効果は大きくなる。

(2) 知識移転と組織文化がフランチャイズ利用に与える影響に関する研究

既存店で蓄積された知識が新店に容易に移転できる態勢となっているならば、新店の形態は直営店とフランチャイズ店のいずれもが利用可能となる。しかも、エージェンシー理論などのその他の要因面でも、フランチャイズと直営店の優劣に明確な差がないケースも存在する。こうした状況では意思決定で非常に微妙な判断が求められる。こうした場面では、組織の文化が意思決定の方向を左右する一因になることが少なくない。そこで、本研究は、上記のような推論をもとに次の仮説を設定した。

知識符号化が大きいほど、フランチャイズの利用が促進される。
知識教授化が大きいほど、フランチャイズの利用が促進される。
資産の特殊性が大きいほど、フランチャイズの利用は抑制される。
店舗のモニタリングが困難になるほど、フランチャイズの利用が促進される。
知識符号化が進むほど、創造文化がフランチャイズの利用を促進させる効果は大きくなる。
知識教授化が進むほど、創造文化がフランチャイズの利用を促進させる効果は大きくなる。
知識符号化が進むほど、仲間文化がフランチャイズの利用を抑制する効果は大きくなる。
知識教授化が進むほど、仲間文化がフランチャイズの利用を抑制する効果は大きくなる。
知識符号化が進むほど、管理文化がフランチャイズの利用を抑制する効果は大きくなる。
知識教授化が進むほど、管理文化がフランチャイズの利用を抑制する効果は大きくなる。

(3) 知識移転と企業家的志向がフランチャイズ利用に与える影響に関する研究

知識移転がフランチャイズ利用に影響を

与えることが明らかとなったが、知識移転の先行要因やフランチャイズ利用が企業の成果に与える影響については十分な分析がされていない。そこで、イノベーション的姿勢、先取的姿勢、リスク・テイクによって特徴づけられる「企業家的志向 (entrepreneurial orientation)」に着目することによって、知識移転の先行要因から企業成果に至るまでのプロセスを解明することとした。具体的には、知識移転の仕組み構築と最終的な企業成果の間に、フランチャイズの利用という意思決定が介在すると想定し理論を構築した。そこから得られた仮説は次のとおりである。

イノベーション的姿勢は、知識移転を容易にする仕組みの構築を促進する。
先取的姿勢は、知識移転を容易にする仕組みの構築を促進する。
リスク・テイクは、知識移転を容易にする仕組みの構築を促進する。
知識移転が容易なほど、フランチャイズの利用は促進される。
知識移転が容易なほど、企業の成長のスピードは速くなる。
フランチャイズを利用するほど、企業の成長のスピードは速くなる

3. 研究の方法

(1) 知識移転、取引費用、リスク知覚がフランチャイズ利用に与える影響に関する研究

仮説を検証するためのデータを収集するために、2013年11月～12月に大手小売業900社の「店舗管理部門」に対して質問票を郵送し216社から回答を得た。

小売業という特定の業界を分析対象としたのは、(1)フランチャイズの利用に与える業界固有の要因を考慮する必要がなくなる、(2)構成概念を計測する尺度の開発が容易である、という理由による。また、多くの業界の中から小売業を選択としたのは、フランチャイズの利用が盛んであり、フランチャイズ利用企業が多く存在することによる。

900社の選定に当たっては、帝国データバンクの企業データから、フランチャイズを行っていると思われる企業の中から、2013年の10月時点の売上高が上位300社を選定した。続いて、小売業の中から売上高の多い企業をさらに600社選定した。なお、回答のあった216社のうち、8社については未回答の項目があり利用できなかったため、有効回答企業は208社となった(有効回答率:23.1%)。208社の内訳をみると、65社がフランチャイズ・システムを利用しており、残りの143社は直営店のみ店舗展開であった。

回収された調査票のデータに対して回帰分析を加えることによって、仮説の検証を行った。回帰分析は、フランチャイズの利用を従属変数とし、提示した仮説の内容を反映する変数を説明変数とした。なお、従属変数については、調査時点ではフランチャイズを利用していないが、将来的には利用するかとい

った点を含めた計測を行った。このため、3種類の従属変数を用いて分析を行った。

(2) 知識移転と組織文化がフランチャイズ利用に与える影響に関する研究

仮説を検証するためのデータを収集するために、2014年11月～12月に大手飲食業1,000社の代表者に対して、郵送による質問票調査を実施した。飲食業という特定の業界を分析対象としたのは、第1の研究で述べたように、フランチャイズの利用が盛んであり、業界の違いによる影響を考慮する必要がなくなるからである。

質問票の郵送後、1,000社のうち163社から調査票が返送されてきた。しかし、回答の中には、フランチャイズの加盟者となっている企業からの回答や不完全な回答があった。これらの調査票を除くと分析可能な調査票は134となった(有効回収率:13.4%)。

回収された調査票のデータに対して回帰分析を加えることによって、仮説の検証を行った。回帰分析は、フランチャイズの利用を従属変数とし、提示した仮説の内容を反映する変数を説明変数とした。

(3) 知識移転と企業家的志向がフランチャイズ利用に与える影響に関する研究

仮説を検証するためのデータを収集するために、2015年11月～12月に大手飲食業1,300社の代表者に対して、郵送による質問票調査を実施した。飲食業という特定の業界を分析対象としたのは、第1と第2の研究で記述したとおりである。

質問票の郵送後、1,300社のうち212社から調査票が返送されてきた。しかし、回答の中には、フランチャイズの加盟者となっている企業からの回答や不完全な回答があった。これらの調査票を除くと分析に適合する調査票は約160になった。回収された調査票のデータをもとに、確認的因子分析および共分散構造分析などを実施した。その結果、一定の成果を既に得ているが、仮説自体の再検討や分析の頑健性のチェックが必要と判断しており、分析を継続している。

4. 研究成果

(1) 知識移転、取引費用、リスク知覚がフランチャイズ利用に与える影響に関する研究

回帰分析による結果をみると、知識の複雑性については、いずれの分析でも有意なマイナスの係数となった。知識の複雑性が増すとフランチャイズの利用が抑制されることが判明し、仮説は支持された。知識の暗黙性については、一部のケースを除き、店長と従業員のいずれのレベルでも暗黙性が高まるほどフランチャイズの利用が抑制されることが明らかとなった。仮説と仮説も支持された。資産の特殊性については、資産の特殊性がフランチャイズの利用を有意に抑制することが判明した。仮説も支持された。

モニタリングの影響については、有意なマイナスが計測され、仮説は支持された。知覚リスクがフランチャイズ利用に与える直接的な影響については、一部の従属変数では有意なマイナスが計測されたが、残りの従属変数では有意な影響は観測されず、仮説は一部の支持にとどまった。

知覚リスクが与える影響に対する店舗マネジメントの調整効果(moderating effect)については、知識の暗黙性、標準化志向、コントロール志向で、予想された符号条件で有意な影響が観測された。モニタリングについては一部の従属変数で有意な影響が観測された。この結果、仮説はやや弱い支持となったが、仮説～については、ほぼ仮説を支持する結果が得られた。

この結果から、知識の複雑性や暗黙性を小さくし、知識移転を容易とすることによって、フランチャイズの利用が促進されることが判明した。特に、従業員レベルの知識移転の影響については、フランチャイズを利用していない企業の潜在的な利用可能性を計測した従属変数を対象とした分析で有意な結果が得られた。この結果は、従業員レベルの知識移転の容易さが、フランチャイズ利用の前提となることを示す結果と解釈される。取引費用の影響については、資産の特殊性が有意な影響を与えており、これまでの実証研究の結果を再確認する内容となった。また、モニタリングについては、モニタリングが容易ならばフランチャイズの利用が抑制されることが判明した。これも、フランチャイズに関する先行研究の結果を再確認するものである。

リスク知覚については、フランチャイズ未利用企業の潜在的なフランチャイズの利用可能性を計測した従属変数を用いた分析で有意な影響がみられた。一方、フランチャイズの利用実績を従属変数とした場合には、有意な影響は観測されなかった。この違いを考慮すると、これまで直営店のみで運営であったがフランチャイズの利用を開始するという段階で、リスク知覚はより大きな影響を与えていると考えられる。

その理由としては、次のようなことが挙げられる。フランチャイズを既に利用している場合は、フランチャイズ利用に当たり、職務の設計などを通じてリスクを制御することをおこなっている。これに対し、フランチャイズを利用していない企業は、現在のビジネス・モデルを前提にリスクを評価して、フランチャイズ利用の可能性を回答したと考えられる。フランチャイズの利用実績を従属変数とする分析では、フランチャイズ未利用企業が有するリスク知覚とフランチャイズ利用可能性に関する微妙な関係を計測できなかったことが、影響の観測につながらなかった理由だと考えられる。

リスク知覚と他の説明変数の交互作用については、ほぼ全ての変数について有意な影

響が観測された。この結果は、先のリスク知覚の議論とも関係するが、フランチャイズの利用にリスク知覚が直接的で単純な方向に影響を与えるのではなく、店舗業務などの設計や管理の内容によって影響が異なることを示している。

例えば、コンビニエンス・ストアでは、厳格な店舗運営ルールを定め、個別店舗の詳細な販売情報を本部の指導員や情報機器を通じて本部が把握している。これは統一的な店舗運営から外れた行動を加盟者がとるというリスクを強く知覚したため、店舗の標準化や強いコントロールを志向することで、フランチャイズが利用可能となったと解釈することができる。

一方、商品仕入れと看板のみを掲げることは加盟者に求めるものの、その他の活動については加盟者に大幅な裁量を認めているチェーンが存在する。こうした事例は、リスクを強く知覚したため、職務の標準化を望まず、コントロールもほとんどしないことによって、フランチャイズ利用が可能になった例とみることができる。これは、フランチャイズ利用では他者に店舗管理を委ねるが、その際にリスクを知覚したとしても、職務の設計などの工夫によって知覚リスクの影響を軽減にできることを示している。

換言すると、同一のリスクを知覚したとしても、リスク制御によってフランチャイズの利用に差が出ることを示すとともに、リスク知覚と職務の設計などの適切な組み合わせ(configuration)を行うことによってフランチャイズの利用が決定されることを示していると言える。

(2) 知識移転と組織文化を考慮したフランチャイズ利用に関する研究

知識移転に関する要因がフランチャイズの利用に与える直接的な影響についてみると、有意な影響が観測された。そこでは、知識移転に関する要因のうち、知識符号化については有意なプラスの影響が観測されたのに対し、知識教授化については有意なマイナスの影響が観測された。仮説 1 は支持されたが、仮説 2 は支持されない結果となった。

取引費用理論およびエージェンシー理論に関する、資産の特殊性と店舗分散については有意な影響は観測されなかった。仮説 3 および仮説 4 は支持されなかった。なお、組織文化がフランチャイズ利用に与える直接的な要因については、いずれのタイプの文化についても有意な影響は計測されなかった。

知識移転と組織文化の交互作用については、創造文化と知識符号化に関する交互作用では有意なプラス効果が計測された。一方、仲間文化と知識符号化の交互作用については、有意なマイナスの効果が観測された。前者は、知識の符号化が進むほど、創造文化によるフランチャイズ利用を促進させる効果が大きくなることを示している。これは、仮

説 5 を支持する結果である。後者は、知識の符号化が進むほど、仲間文化によるフランチャイズ利用を抑制する効果が大きくなることを示している。これは、仮説 6 を支持する結果である。この2つ以外の交差項については、5%水準で有意な影響を与えているものはなく、仮説 7、仮説 8、仮説 9、仮説 10 は支持されなかった。

これらの結果を考察すると、知識移転がフランチャイズの利用に与える直接的な影響については、まず、知識符号化が有意なプラスの影響を与えることが観測された。これは、知識符号化がフランチャイズの利用を促進させるという予想どおりの結果である。マニュアル化や情報機器等によって知識の移転が容易になるほど、関連知識を有しない加盟者であっても早期の店舗運営が可能となるため、フランチャイズの利用が促進されることを示している。

一方、知識教授化については、予想とは逆の影響が観測された。この結果は、店舗運営に関する知識を店舗従業員に容易に教えることができるほど、フランチャイズではなく直営店が選択されることを示している。予想とは逆の符号となった理由については、フランチャイズ方式の企業では、店舗従業員に対する教育・訓練などは加盟者が中心となっていくのに対し、直営方式では、本部の従業員が中心となっていくという、知識教授の方法の違いが影響している可能性がある。つまり、直営方式での本部従業員による知識教授のほうが、加盟者による知識教授よりもスムーズな知識移転を実現しやすいことが要因となっている可能性がある。かりに、この推察が正しいとすると、(a)よりスムーズな知識教授を目指して直営店方式を選択した、(b)直営店を選択した結果、よりスムーズな知識教授が可能になった、という2つの可能性がある。後者の場合は、フランチャイズ方式と直営方式という店舗展開の選択の違いが知識教授化に差異を生じさせたことになり、知識移転と店舗形態の選択に関する因果関係の見直しを迫る結果と言える。

取引費用理論とエージェンシー理論に関する要因については有意な影響は計測されなかった。これは、フランチャイズ利用の強度(程度)の分析ではなく、フランチャイズの利用を開始するという企業戦略レベルでの意思決定の分析に関しては、取引費用理論とエージェンシー理論の要因が十分な説明力を有していないケースが存在することを示唆する結果と解釈される。

組織文化がフランチャイズ利用に与える影響については、直接的な影響は計測されなかったが、知識移転との交互作用は計測された。この結果は、組織文化の違いのみでは、フランチャイズの利用という行動を引き起こすには不十分であるが、知識移転の違いを考慮すると組織文化の効果が顕在化することを示している。

具体的には、まず、知識符号化が進むほど、創造文化によるフランチャイズ利用の促進効果が強まることが明らかとなった。これは、知識符号化が大きくなりフランチャイズの利用が容易となった場合には、創造文化で重視される成長やイノベーションの実現のために、直営店ではなくフランチャイズを活用する行動を促すことを示している。

一方、知識符号化が進むほど、仲間文化によるフランチャイズ利用の抑制効果が強まることが明らかとなった。これは、知識移転の点からフランチャイズの利用が容易となった場合に、仲間文化で重視される組織構成員の結束などを維持するために、フランチャイズの利用が抑制されることを示している。

なお、知識教授化に関しては組織文化との相互作用が計測されなかった。これは、知識教授化がフランチャイズ利用に与える直接的効果が予想とは異なったものとなったことに見られるように、知識教授化がフランチャイズ利用の前提条件ではないことを反映した結果と解釈される。

(3) 知識移転と企業家的志向がフランチャイズ利用に与える影響に関する研究

現時点では、(a)先取的姿勢が知識移転を容易にする仕組みづくりを促進する、(b)知識移転の容易さが企業の成長に寄与する、(c)知識移転の容易さがフランチャイズの利用を促進する、(d)フランチャイズの利用が企業の成長に寄与する、といったことが暫定的な結果として得られている。

ただし、先に述べたように、分析は暫定的な段階に留まっており、結果の頑健性などを確認するための追加的な分析が必要である。また、仮説についても理論の基礎を堅固なものにするための理論の精緻化が必要である。今後は、上記の作業を早期に完了させ、文章化を進めることによって学会での発表と論文の完成を目指していく。

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5件)

小本恵照、「知識移転、取引費用、リスク知覚が企業の境界に与える影響：小売業におけるフランチャイズ・ビジネスのケース」『組織科学』、Vol.48, No.4、2016年6月刊行予定、掲載ページは未定、査読有。

小本恵照、「組織文化がフランチャイズ利用に与える影響：知識移転との関係に着目して」『流通』、Vol. 38、掲載ページは未定、2016年6月刊行予定、査読有。

小本恵照、「企業家的志向と企業業績：先行研究の検討と今後の研究課題」『駒澤大

学経営学部研究紀要』、Vol.45, pp.1-42、2016年3月、査読無。

<http://repo.komazawa-u.ac.jp/opac/repository/all/35799/jke045-01-komoto.pdf>

小本恵照、「企業の境界に関する意思決定と組織文化」『駒澤大学経営学部研究紀要』、Vol.44, pp.27-63、2015年3月、査読無。

<http://repo.komazawa-u.ac.jp/opac/repository/all/34861/jke044-02-komoto.pdf>

小本恵照、「小売業における複数店経営と知識移転」『駒大経営研究』、Vol.45, No.1・2, pp.1-31、2014年3月、査読無。

<http://repo.komazawa-u.ac.jp/opac/repository/all/33860/rke045-1-01-komoto.pdf>

〔学会発表〕(計3件)

小本恵照、「知識移転と組織文化がフランチャイズ利用に与える影響」、組織学会研究発表大会、2015年6月20日、一橋大学(東京都国立市)。

小本恵照、「知識移転と取引費用が『企業の境界』に与える影響」、組織学会研究発表大会、2014年6月22日、北海道大学(北海道札幌市)。

小本恵照、「小売業の複数店経営と知識移転」に与える影響」、日本商業学会全国研究大会、2014年6月1日、一橋大学(東京都国立市)。

6. 研究組織

(1)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

(2)研究分担者

なし

(3)連携研究者

なし