

立教大学学術推進特別重点資金（立教 S F R）
大学院生研究
2008年度研究成果報告書

研究科名	立教大学大学院 経営学研究科 博士課程後期課程専攻		
指導教員	所属・職名	氏名	
	経営学部・教授	高岡美佳 印	
自然・人文の別	人文	個人・共同の別	個人
研究課題名	フランチャイズ企業の組織形態とダイナミズム		
研究代表者	在籍研究科・専攻・学年	氏名	
	経営学研究科・ 経営学博士課程後期課程専攻・4年	李美花 印	
研究組織	在籍研究科・専攻・学年	氏名	
研究期間	2008年度		
研究経費	200千円		

研究の概要 (200~300字で記入、図・グラフ等は使用しないこと。)

ファストフードチェーン大手のマクドナルドとモスバーガーは、まったく異なる組織形態を採用しているものの、いずれも長年、外食トップ企業の地位を占めながら、高いパフォーマンスを達成している。チェーン組織にとっての組織形態が持つ意味はいったい何なのか。

本研究では、外食企業がチェーン展開を行う際のチェーン組織内の直営／フランチャイズ比率を戦略上適宜変更することから、その組織形態の選択要因とそのダイナミズムを明らかにすることを試みた。その結果、5つの組織形態グループから、ハイブリッド組織の変容要因を導き出した。

キーワード (研究内容をよく表しているものを3項目以内で記入。)

[直営チェーン方式] [フランチャイズチェーン方式] [ハイブリッド組織]

研究成果の概要 (図・グラフ等は使用しないこと。)

本研究の課題は、1975～2008年の時期における日本外食業の事業展開のプロセスに光を当て、外食企業がチェーン展開を行う際の組織選択要因とそのダイナミズムを明らかにすることにある。

本研究が上記の課題を設定するのは、以下のような問題意識に基づくものである。1975年に8兆7,790億円であった日本の外食産業の市場規模は、2007年時点で30兆3,409億円に達しており、依然として食品産業におけるプレゼンスを拡大し続けている。この外食産業の躍進は、需要サイドから見れば、安定成長期以降の消費者の「食」に対する意識の変化とライフスタイルの変容によってもたらされたと解釈することができる。一方で、供給サイドに目を向けると、そこには積極的に事業を拡大することにつとめた個々の外食企業の姿が浮かび上がる。

ところで、通常、小売業や外食業が事業拡大のためにチェーンストア形式の出店政策を実施する場合、その組織形態は、直営チェーン方式とフランチャイズチェーン方式の2つに大別される。1970年前後に日本に導入された小売業態であるコンビニエンス・ストアの場合は、当初、多店舗展開を行う際に直営・チェーン方式とフランチャイズ・チェーン方式を採用する企業の割合は半々であったが、次第にフランチャイズ・システムによる組織能力の向上が顕著となったため、今日ではフランチャイズ・チェーン方式を採用する企業が大半を占め、それが業界における支配的なチェーン組織形態となった。

しかし、外食業の場合は、コンビニエンス・ストアとは異なり、直営チェーン方式とフランチャイズチェーン方式のどちらか一方の組織形態に収斂していないという特徴がある。ここで注意しなければならないのは、フランチャイズチェーン方式を採用するコンビニエンス・ストアにおいても、一定割合で直営店は存在しているという点である。ただし、その直営店は、トレーニング店舗や本部が一時的に買い取った店舗に限定されており、チェーン全体に占める割合は数パーセントに過ぎない。それに比して、外食業の場合は、あえて直営店ないしフランチャイズ店を双方ともに高い割合で同時並行的かつ戦略的に採用するチェーンが大多数を占めているのである。

なぜ、外食業では、直営店方式やフランチャイズチェーン方式といった一つの組織形態がチェーンの中で支配的な組織形態とならないのであろうか。本稿では、同じチェーンの中で、あえて直営店とフランチャイズ店の双方を戦略的に採用している組織形態を「複合組織 (ハイブリッド:Hybrid)」として定義し、外食業が状況に応じながらチェーン組織内の直営/フランチャイズ比率を適宜変更することの経営学的意味を明らかにする。

ところで、これまでのフランチャイズ組織に関する研究は、資源制約説とエージェンシー説、ビジネスモデル開発説の3つに大別できる。しかしながら、フランチャイズ・システムに関する既存研究は、そのほとんどが、異なる組織形態を同チェーン内に有する複合組織の優位性に関して、取り扱ってこなかった。一方で、ブラダック(1995, 2006)によれば、一つの組織形態に頼るよりも両方式、すなわち、「直営店」と「フランチャイズ店」を同時に採用する「混合形態」組織の方が、「①店舗の増設のしやすさ、②統一性、③現地適合性、④システム全体の適応性、といった点で優れており、重要な経営課題に直面した際に対処できると主張した。つまり、両方式を同時に保有して各々のメリットやデメリットを確保し、チェーン企業が直面する経営課題に対して柔軟に対応するために、一方の方式に収斂しないということである。

本稿では、このブラダックの主張を念頭に置きつつ、これまでの日本の外食業チェーンの事業展開を概観すると同時に同チェーン内に混合する組織が存在する理由を検証した。

まず、日経流通新聞社が1975年から毎年実施している「日本の飲食店調査」を用いて、外食チェーンの組織形態のダイナミズムを確認した。手順としてはまず、2008年度に実施された第34回調査の結果を用いて、売上高1～100位の企業のうち、(A)1店舗以上フランチャイズ店舗を展開しており、(B)過去に少なくとも2回以上継続して同調査にランキングされたことのある外食チェーンを抽出した。その結果、39チェーンが抽出された。

研究成果の概要 つづき

そして、それぞれのチェーンについて、「フランチャイズ店比率の最大変動幅」を計算し、その最大変動幅が 10%以上の企業のうち、フランチャイズ店の割合が上昇傾向にある場合は「直→FC 化傾向」グループに、フランチャイズ店の割合が減少傾向である場合は「FC→直化傾向」グループに分類した。また、フランチャイズ店比率の最大変動幅が 10%以下で大きな変化が見られないケースでは、一貫してフランチャイズ店主体で運営している場合は「FC=FC 傾向」グループに、一貫して直営店主体で運営している場合は「直=直傾向」グループに、フランチャイズ店主体と直営店主体を行き来する場合は「直<=>FC 傾向」グループに分類した。その結果、全部で 5 つのグループとなった。上記のグルーピング作業をもとに、外食チェーンにおける組織形態の変容要因を明らかにし、信憑性を高めるためにヒアリング調査を実施した。

以下では、「組織形態の選択要因」を既存理論から説明されてきたものと今回外食チェーン企業 6 社へのヒアリング調査から得られた要因を、各グループ別に分けてまとめたものである。

①「直→FC 化傾向」グループ：変容要因としては、今回の調査から新しく発見した自社内の競合や収益構造の悪化を背景とした「経営戦略の転換」の【a】要因をはじめ、フランチャイザーが資源制約を克服するためにフランチャイジーの資源を活用するという「資源制約説」に相当する「直営店では出店が困難な立地への出店」の【b】要因、従業員の動機付与ないしはモチベーション向上の一環としての「エージェンシー説」に相当する「社員の独立支援制度」の【c】要因、複数店舗を展開する企業型フランチャイジーを活用して本部のタスクを分散する「ビジネスモデル開発説」に相当する「フランチャイジーのマルチタスク化」の【d】要因、4 つがそれである。

②「FC→直化傾向」グループ：変容要因としては、今回の研究から新しく発見した「フランチャイジーの高齢化による跡継ぎの問題・店舗の老朽化・契約切れ」の【e】要因をはじめ、システム作りにおけるインセンティブ・デザインの問題として「エージェンシー説」に相当する「フランチャイズ・システムのノウハウ欠如による、現システムを維持」の【f】要因、早急な多店舗展開の誘引が減少する「市場の成熟による早急出店の誘引減少」の【g】要因、3 つがそれである。

③FC 店に一貫傾向」グループ：変容要因としては、今回新しく発見された「創業者の企業経営ポリシーが根強い」の【h】要因と、システムとしてうまく軌道に乗っているため、埋没費用などを考えると、直営方式への切り換える誘引が働かないというシステム作りにおいてインセンティブ・デザインの問題として「エージェンシー説」に相当する「現在のフランチャイズ店主体システムの安定」の【i】要因、2 つがそれである。

④「直営店に一貫傾向」グループ：変容要因としては、グループ③の【h】要因と同じく「創業者の企業経営ポリシーが根強い」の【j】要因と、直営チェーン方式としての出店により安定的な収益を上げているし、あえてフランチャイズ店化への必要性がないという「資源制約説」の裏返しに相当する「現在の直営店主体システムの安定」の【k】要因、自らチェーンをオペレーションすることに興味の高いフランチャイザーは、全店舗の経営管理が容易な直営店主体を好むという「エージェンシー説」の裏返しに相当する「オペレーションのコントロールの容易」の【l】要因、3 つがそれである。

以上のような組織形態の変容要因の背景には、各チェーン方式に見合った組織(インセンティブ)・デザインの成功あるいは失敗の如何によって組織形態の変容に何らかの影響が与えられられる。言い換えれば、フランチャイズ店/直営店に対する管理ノウハウやインセンティブ・デザインが十分に構築されているかどうかは、その組織形態の変容要因に大きな影響を及ぼすと思われる。

そして、直営チェーン方式とフランチャイズチェーン方式はそれぞれ異なった要因による制約に直面するが、同時に並行することによって部分的に問題が解消となり、一層迅速なチェーン展開が期待される。したがって、外食業においては一方の方式に収斂しない組織形態となったと考えられる。

※ この(様式 2)に記入の成果の公表を見合わせる必要がある場合は、その理由及び差し控え期間等を記入した調書(A 4 縦型横書き 1 枚・自由様式)を添付すること。