

フランチャイズ展開と消費者評価との関係

日笠 倫周*

The Relationship Between Franchising and Consumer Evaluation

Michinori Hikasa

要約

これまでフランチャイズ研究は、本部や加盟店といった企業側を対象にした議論を重ねてきた。しかしながら、消費者評価にどのような影響を与えるのかという消費者側を対象にした議論は十分重ねられてこなかった。そのため、本稿では、フランチャイズ展開と消費者評価との関係を考察し今後の研究展望を示す。

キーワード：フランチャイズ，顧客満足度，フリーライド

(Abstract)

Most previous reseach about franchising is focused on franchisors or franchisees. However, there is a absence of franchising phenomenon from the perspective of consumers. Therefore, this paper considers the relation between franchising and consumer evaluation.

Keywords ; Franchising, customer satisfaction, freeride

* 受理年月日 2017 年 7 月 31 日高松大学経営学部助教

はじめに

フランチャイズ・システムは、チェーンストア展開する小売・サービス業において広く普及しており、多くの大規模チェーンが、直営店とフランチャイズ店から成り立っている。そして、チェーンストア展開をする殆どの企業は、直営店のみやフランチャイズ店のみといった形態をとるのではなく、両方の店舗を構えている。また、同業種内であっても、企業の展開する直営店とフランチャイズ店の割合は大きく異なる。例えば、コンビニエンスストアで見た場合、セブン-イレブンは約8割がフランチャイズ店から構成されている一方で、セイコーマートは約7割が直営店で構成されている。加えて、このような差異が見られるも関わらず、両企業とも順調に企業規模を拡大していくのみならず、消費者からも高く評価されている。企業の行動が消費者にどのような影響を与えるのかという議論はサービスの文脈で古くから行われてきた。フランチャイズ展開に見られる店舗構成比率の差異は、フランチャイズ展開を行う企業を利用する消費者にどのような影響を与えるのだろうか。

フランチャイズに関する先行研究では、直営店とフランチャイズ店の両店舗を持つことを複合形態 (plural form) と呼び、主に、その比率を決定する要因や企業成果に与える影響、どちらの店舗の方が優れた成果を挙げるのかなどを議論してきた (Nijmeijer et al. 2014)。このような議論に焦点が当たる中、Dant (2008) は、フランチャイザー・フランチャイジーといった企業側を対象とした議論が積み重ねられてきた一方で、消費者の観点からフランチャイズ・システムは殆ど議論されてこなかったことを指摘している。フランチャイズ・システムを利用し事業規模を拡大する場合、フリーライダー問題が生じる可能性があり、消費者評価に大きく影響を与えることが予測される。フランチャイズ・チェーンにとって、フランチャイズ・システムの利用が消費者の評価に与える影響を考慮することは重要な観点であり、企業の長期的な成長を支えるものであると考えられる。そこで、本稿では消費者評価に焦点を当てたフランチャイズ研究の議論をまとめ、フランチャイズ展開と消費者評価に関する議論を深めていく。

消費者評価とフランチャイズ店舗

消費者の評価と企業のフランチャイズ展開との関係は十分に議論がなされてこなかった(Dant 2008 ; K.J. Nijmeijer et al. 2014)。しかしながら, Michael(2000)や O'Neill et al.(2006), Lawrence and Perrigot(2015)らで少なからず議論されている。本稿では, これらの議論を参照し, フランチャイズ展開と消費者評価との関係を考察していく。

消費者評価に焦点を当てたフランチャイズ展開に関する議論で扱われる重要な問題が, フリーライダー問題である。フリーライダーとは, コストを支払わずその便益を享受しようとするもののことである。フランチャイズ・システムを活用する企業にとって, フランチャイザーのブランドは集客の重要な要因であり, 売上といった企業成果に大きく影響を与えると考えられている。しかしながら, フランチャイザーのブランド価値が高い場合, フランチャイジーはそのブランド価値にあやかり, 提供するサービスなどに手を抜くインセンティブを持つことをなり, フリーライダー問題が発生してしまう。この場合, フランチャイジーは提供するサービスなどを低下させることで費用の低下を享受する一方で, その品質の低下がもたらすブランド価値への影響はフランチャイザーと他の全店舗に及ぶことになる(Matheson and Winter 1985)。つまり, 多くのフランチャイジーがフランチャイザーのブランド価値に基づいた知覚品質にただ乗りする場合, その影響は該当店舗のみならず企業全体に及び, 品質の低下のみならずブランドへの満足度といった消費者の評価なども低下する可能性がある(Brickley and Dark 1987)。そのため, フランチャイズ店舗の増減が消費者の評価に与える影響を考慮することは重要な問題であると考えられる。

Michael(2000)は, フランチャイズ・システムが優れたものであると語られるにも関わらず, 全ての企業がフランチャイズ・システムを活用する訳ではないことに注目した。この理由として, 全ての店舗が直営店のように同じような高品質の製品・サービスを提供できる訳ではなく, それがフランチャイズ・システム固有の性質であることを指摘している。彼はレストラン・ホテル産業を対象に消費者の評価(製品・サービスに対する評価)がフランチャイズ店舗比率, 店舗数などによりどのような影響を受けるかを実証した。結果として, フランチャイズ比率が高いほど, 消費者の評価は低くなることを示し, 提供する製品・サービスの品質を高く保つ方法としてモニタリングにコストを割くことは, 直営店を持つ程効果的ではないことを消費者評価の観点から示した。同様に, O'Neill et al.(2006)はブランド論の観点から, ホテル産業を対象

に、顧客満足度とブランド成長率との関係にフランチャイズ店舗の比率がどのような影響をあたえるか実証した。結果として、顧客満足度はブランド価値を上昇させる重要な要因であり、顧客満足度が高いほどブランド価値は上昇するが、フランチャイズ店舗比率が高い程、顧客満足度は低くなることを示し、顧客満足度やリピーター比率を高めたい場合、直営店を選択する方が好ましいことを示唆している。これらの結果では、フリーライダー問題をフランチャイズ・システムに伴う性質として捉え、消費者評価とフランチャイズ展開に関する議論を重ねていく必要性を指摘している。

Lawrence and Perrigot(2015)は、上記の研究がチェーンレベルで行われていることを指摘し、店舗レベルで直営店とフランチャイズ店舗とでは消費者評価に与える影響に差異があるのかを議論している。アメリカのホテル産業を対象に、フランチャイズ店舗と直営店舗とでオンライン上でのレーティングにどのような違いがあるか、ビジネス利用の消費者かどうかという消費者のタイプによりレーティングがどのように異なるのかを実証している。結果として、直営店舗は立地に関してフランチャイズ店舗よりも良い評価を受ける傾向にあり、ビジネス利用の消費者はフランチャイズ店舗の方を高く評価する傾向にあることなどが示されている。この研究では、より具体的に消費者のタイプにより、消費者評価が異なることを示し、様々な業種・要因を捉えていく必要性を指摘している。

以上の研究には、2つの問題があると考えられる。1つに、フリーライダー問題が生じやすいと考えられているサービス業のみを対象に行っている点である。フリーライダー問題は、小売業でも生じる問題である。Thompson(1994)が指摘するように、フランチャイズ・システムが企業の急速な拡大と成長を可能にし、規模の経済性を生み出すことで製品の低価格化を実現させるものであるならば、それが消費者の評価へ与える影響は小売業とサービス業とで異なる可能性がある。フリーライダー問題に関し、小売業とサービス業を比較した場合、フランチャイズ・システムを活用することで得られる消費者の利便性の向上や取り扱い製品・サービスの低価格化は、サービス業の特色を考慮すると、小売業の方がよりその便益を享受しやすい可能性があると考えられるからである。つまり、消費者が小売業を利用する場合、サービス業を利用する場合に比べて、製品・サービスの品質よりも利便性や価格を重要視する傾向があると仮定すると、フリーライダー問題による影響をサービス業程受けないと考えることができる。また、先行研究ではフリーライダー問題に焦点を絞っているが、怠業という観点から考えれば、複合形態の選択において議論されてきたモラルハザードの問題も消費者評価に影響を与える重要な要因であると考えられる。つまり、もう1つの問題と

して、消費者評価に影響を与える要因を限定している点が指摘される。フランチャイジーやフランチャイザーの努力の重要性なども従業員の行動を通し消費者評価に影響を与えうることが考えられる。そのため、先行研究で扱われている様々な要因を捉え、分析をより精緻化していく余地が残されていると考えられる。

おわりに

本稿では、フランチャイズ展開と消費者評価との関係を捉え、その問題点を指摘した。本稿で記述したように、フランチャイズ・システムの利用と消費者評価には負の関係性が指摘されている。しかしながら、現状、フランチャイズ展開と消費者評価との関係に関する議論は十分に重ねられているとは言えず、まだ分析を展開する余地が十分あると言える。

Dant (2008) の指摘するように、フランチャイズ研究は企業側を対象とした議論を積み重ねてきた。それは、フランチャイズ・チェーンが店舗構成の選択問題に直面し、その意思決定メカニズムを説明する必要性が高かったからである。加えて、先行研究では、意思決定のメカニズムのみならず、意思決定の結果、企業へどのような影響を与えうるのか説明することも重要な問題として捉えられてきた。現在、多くの企業はリピーターを増加させるために顧客満足度といった消費者評価の向上を求めている。フランチャイズ展開と消費者評価との関係の議論を深めることで、フランチャイズ・システムを採用する企業の意思決定において、より有用な指針を提供できるようになると考えられる。

参考文献

- (1) Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. *Journal of financial Economics*, 18(2), 401-420.
- (2) Dant, R. P. (2008). A futuristic research agenda for the field of franchising. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 91-98.
- (3) Gruca, T. S., & Rego, L. L. (2005). Customer satisfaction, cash flow, and shareholder

- value. *Journal of Marketing*, 69(3), 1-130.
- (4) Lawrence, B., & Perrigot, R. (2015). Influence of Organizational Form and Customer Type on Online Customer Satisfaction Ratings. *Journal of Small Business Management*, 53(S1), 58-74.
 - (5) Nijmeijer, K. J., Fabbriotti, I. N., & Huijsman, R. (2014). Making franchising work: a framework based on a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 62-83
 - (6) Mathewson, G. Frank, and Ralph A. Winter. "The economics of franchise contracts." *The Journal of Law and Economics* 28.3 (1985): 503-526.
 - (7) Michael, S. C. (2000). The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(3), 295-318.
 - (8) Minkler, A. P. (1990). An empirical analysis of a firm's decision to franchise. *Economics Letters*, 34(1), 77-82.
 - (9) O'Neill, J. W., Mattila, A. S., & Xiao, Q. (2006). Hotel guest satisfaction and brand performance: The effect of franchising strategy. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 7(3), 25-39.
 - (10) Thompson, R. S. (1994). The franchise life cycle and the Penrose effect. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 24(2), 207-218.
 - (11) Vázquez, L. (2007). Proportion of franchised outlets and franchise system performance. *The Service Industries Journal*, 27(7), 907-921.