

修士論文 平成 24 (2012)年度

チェーンストアにおける
組織構造の選択と店舗活動の管理

慶應義塾大学大学院商学研究科

白石 秀壽

目次

目次	i
図表索引	iv
第1章 はじめに	1
第1節 問題意識	1
第2節 本論の構成	5
第2章 チェーンストアの実態とその研究課題.....	9
第1節 チェーンストア・オペレーションの実態.....	9
第1項 チェーンストア・オペレーション	
第2項 我が国におけるチェーンストア・オペレーションの実態	
第2節 フランチャイズ・システムの実態.....	15
第1項 フランチャイズ・システム	
第2項 我が国におけるフランチャイズ・システムの実態	
第3節 加盟金とロイヤルティの役割に関する研究.....	25
第4節 本章のまとめ	26
第3章 チェーンストアの組織構造の選択に関する研究:	
フランチャイズ店と直営店の選択問題.....	30
第1節 資源制約論	31
第2節 エージェンシー理論	43
第1項 リスクシェアリングモデル	
第2項 シングルモラルハザードモデル	
第3項 ダブルモラルハザードモデル	
第4項 フリーライダーモデル	
第3節 シグナリング	65
第4節 取引費用理論	70
第5節 探索費用理論	76

第6節 本章のまとめ	81
第4章 実証研究Ⅰ：フランチャイズ店と直営店の選択に関する実証研究	84
第1節 問題意識	84
第2節 モデルの構築	86
第1項 探索費用理論	
第2項 資源制約論	
第3項 エージェンシー理論	
第4項 モデルの提示	
第3節 実証分析	92
第1項 データの収集	
第2項 変数の操作化	
第3項 分析結果	
第4節 考察	101
第5章 店舗活動の管理に関する研究：集権化と分権化の問題	102
第1節 チャンネルパワー論	103
第1項 パワー資源モデル	
第2項 パワー依存モデル	
第3項 拡張モデル	
第2節 所有権理論	111
第3節 本章のまとめ	119
第6章 実証研究Ⅱ：集権化と分権化に関する実証研究	121
第1節 問題意識	121
第2節 モデルの構築	123
第1項 所有権理論	
第2項 モデルの提示	
第3節 実証分析	126
第1項 データの収集	
第2項 変数の操作化	
第3項 分析結果	
第4節 考察	130

第7章 結論	132
第1節 本論の要約と貢献	133
第1項 実証研究Ⅰの要約と貢献	
第2項 実証研究Ⅱの要約貢献	
第2節 本論の要約と貢献	136
第1項 実証研究Ⅰの限界と今後の課題	
第2項 実証研究Ⅱの限界と今後の課題	
第3節 今後の展望	138
補録: 企業調査表	140
参考文献	143
参考資料	149
あとがき	150

図表索引

図表 1-1	本論の流れ.....	8
図表 2-1	我が国の小売業売上高ランキング推移 (1位から10位).....	13
図表 2-2	チェーンストア・オペレーションが流通構造に及ぼした影響.....	14
図表 2-3	フランチャイズ・システムの仕組み.....	17
図表 2-4	我が国のフランチャイズ・チェーンの推移 (企業数、店舗数、および売上高).....	21
図表 2-5	フランチャイズ店比率 (2002年-2004年).....	21
図表 2-6	従来のフランチャイジーとメガフランチャイジーの違い.....	23
図表 2-7	フランチャイズ・システムに関する研究課題.....	28
図表 3-1	資源制約モデル (Oxenfeldt and Kelly, 1968-1969).....	33
図表 3-2	資源制約モデル.....	36
図表 3-3	資源の調達可能性の代理変数.....	37
図表 3-4	資源の調達可能性に関する既存の実証研究.....	39
図表 3-5	資源の必要性の代理変数.....	42
図表 3-6	資源の必要性に関する既存の実証研究.....	42
図表 3-7	リスクシェアリングモデル.....	44
図表 3-8	リスク規模の代理変数.....	45
図表 3-9	リスク規模に関する既存の実証研究.....	47
図表 3-10	修正リスクシェアリングモデル.....	48
図表 3-11	フランチャイズ店と直営店の違い.....	50

図表 3-12 シングルモラルハザードモデル.....	51
図表 3-13 店舗努力の重要性の代理変数および測定尺度.....	53
図表 3-14 店舗努力の重要性に関する既存の実証研究.....	53
図表 3-15 モニタリングの困難性の代理変数.....	55
図表 3-16 モニタリングの困難性に関する既存の実証研究.....	56
図表 3-17 ダブルモラルハザードモデル.....	58
図表 3-18 本部努力の重要性の代理変数.....	59
図表 3-19 本部努力の重要性に関する既存の実証研究.....	60
図表 3-20 フリーライダーモデル.....	62
図表 3-21 消費者が再来店しにくい業種や立地の代理変数.....	63
図表 3-22 消費者が再来店しにくい業種や立地に関する既存の実証研究.....	64
図表 3-23 フランチャイジーの機会主義の測定尺度.....	65
図表 3-24 フランチャイジーの機会主義に関する既存の実証研究.....	65
図表 3-25 シグナリングモデル.....	67
図表 3-26 シグナリングの必要性の代理変数.....	68
図表 3-27 シグナリングの必要性に関する既存の実証研究.....	69
図表 3-28 取引費用モデル.....	72
図表 3-29 資産特殊性の代理変数.....	73
図表 3-30 資産特殊性に関する既存の実証研究.....	75
図表 3-31 環境の不確実性の代理変数.....	75
図表 3-32 環境の不確実性に関する既存の実証研究.....	76
図表 3-33 探索費用モデル.....	79

図表 3-34	市場の精通性の代理変数.....	79
図表 3-35	市場の精通性仮説に関する既存の実証研究.....	80
図表 3-36	市場の精通性仮説に関する既存の実証研究 (サクラメント地区).....	80
図表 3-37	資源制約パースペクティブと契約論的パースペクティブ.....	82
図表 4-1	実証研究 I の概念モデル.....	92
図表 4-2	変数の操作的定義.....	97
図表 4-3	記述統計量・相関行列.....	97
図表 4-4	トービットモデルの推定結果 (Y: フランチャイズ店比率).....	98
図表 5-1	パワー資源モデル.....	104
図表 5-2	パワー資源モデルの構成概念の定義.....	105
図表 5-3	パワー資源モデル (Hunt and Nevin, 1974).....	106
図表 5-4	パワー依存モデル.....	107
図表 5-5	拡張モデル (Etger, 1976).....	108
図表 5-6	パワー資源モデル (Gaski and Nevin, 1985).....	110
図表 5-7	所有権理論のゲーム構造.....	113
図表 5-8	Hart (1995) の想定している状況.....	114
図表 5-9	資産の配分方法 (物的資産の所有分布).....	114
図表 5-10	フランチャイズ・システムにおける投資の契約不可能性.....	117
図表 5-11	所有権モデル (Windsperger, 2004).....	118
図表 6-1	実証研究 II の概念モデル.....	126
図表 6-2	構成概念と測定尺度.....	128
図表 6-3	回帰モデルの推定結果 (Y: フランチャイズ・システムの集権性).....	129

第1章 はじめに

第1節 問題意識

小売業、サービス業、および飲食業において、数多くの企業がチェーンストア・オペレーションと呼称される経営手法を用いて多店舗展開を行っている。かつて、小売業者は各地域に分散して存在しており、零細的な存在でしかなかったが、そのような状況はチェーンストア・オペレーションによって一変した。彼らは、本部機能と店舗機能を分離して複数の店舗を組織することによって、市場を拡大させ、さらに一括仕入れによる規模の経済性を享受することによって、低価格大量販売を実現して、「チェーンストア」と呼ばれる大企業になっていった (佐藤, 1974; Tedlow, 1990)。しかし、チェーンストアが成功するためには、単にチェーンストア・オペレーションを導入し、物流システムや情報システムといったインフラストラクチャーを構築して、オペレーションを効率化するだけでは不十分である。彼らは効率的な組織構造を選択し、店舗活動を効率的に管理する必要がある。すなわち、チェーンストアは、組織構造の選択に際して、フランチャイズ店と直営店のどちらかを重視して多店舗展開を行うのかを選択する必要があるし、店舗活動の管理に際して、店舗に権限をどの程度委譲するのかを選択する必要がある。

多くのチェーンストアは、フランチャイズ・システムを導入して多店舗展開を行うことによって、資金や人的資源を低費用で調達することができるため (Caves and Murphy, 1976)、十分な資本を有していない場合であっても、事業を開始することができるし、より迅速に市場を拡大することができる (Thompson, 1971)。しかし、フランチャイズ・システムを導入しているチェーンストアであっても、すべての店舗をフランチャイズ化しているわけではない。多くのチェーンストアは、フランチャイズ店と直営店を同時的に利用しており、同

一のチェーンストアの名前を冠したフランチャイズ店と直営店という異なる形態の店舗が観察される。しかし、同じようにフランチャイズ店と直営店を同時的に利用しているチェーンストアであっても、店舗の構成比率は、チェーンストア間で異なっているし、同じチェーンストアであっても、時系列的に変化している。店舗の構成比率のチェーンストア間差異や時系列的変化は、マーケティング研究者だけでなく、経済学、経営学、ファイナンス、および法学といった様々な領域の研究者が関心を寄せてきた。それゆえ、既存研究は、「なぜフランチャイズ店比率の高いチェーンストアが存在する一方で、フランチャイズ店比率の低いチェーンストアが存在するのか」という疑問に対して様々な解答を提供してきた。この疑問に解答することが本論の第1の研究課題である。

チェーンストアは、フランチャイズ店と直営店のどちらを重視して多店舗展開を行うのかを選択することに加えて、店舗活動の管理に際して店舗に権限をどの程度委譲するのかを選択する必要がある。チェーンストアは、標準化と集権化という2つの特徴を持つ(田村, 2001)。すなわち、チェーンストアは、店舗デザインや製品・サービスを標準化して、店舗を一元的に管理している。それゆえ、チェーンストアが一元的に命令を下して、店舗を統制しているという意味で集権的なチェーンストアのみが存在していると想定されている(e.g., 佐藤, 1974; 田村, 2001)。しかし、チェーンストアのうちの一つであるフランチャイズ・チェーンにおいて、フランチャイザーは全体の成果の増大、各地域の営業事情への適応、あるいは各店舗での学習やイノベーションの促進を目的として、様々な意思決定権をフランチャイジーに委譲したり、オペレーションを完全にマニュアル化しなかったりすることがある。このことは、フランチャイザーがあえてフランチャイジーの行動(すなわち店舗活動)を分権的に管理していることを示唆している。かくして、「なぜ集権的なフランチャイズ・チェーンが存在する一方で、分権的なフランチャイズ・チェーンが存在するのか」という疑問が浮上する。この疑問に解答することが本論の第2の研究課題である。

第1の研究課題であるフランチャイズ店と直営店の選択問題において、様々な領域の研

研究者が関心を寄せてきたため、示唆に富んだ多くの知見が提供されてきた。しかし、あまりに多様なアプローチが混在しているため、実証分析の手法や結果に混乱がみられる。

既存研究は、実証分析の手法の妥当性という点で、主に 2 つの問題を抱えている。第 1 の問題として、異なる 2 つの理論から導出された仮説に対して、同じ説明変数が用いられてきたことが挙げられる。たとえば、「企業年齢」という変数は、資源制約論においては資金の調達可能性の代理変数として解釈されているのに対して (e.g., Lafontaine, 1992; Lafontaine and Kaufmann, 1994; Dant and Kaufmann, 2003)、エージェンシー理論においては本部努力の重要性 (e.g., Lafontaine, 1992)、そしてシグナリング研究においてはシグナリングの必要性の代理変数として解釈されている (e.g., Dant and Kaufmann, 2003; Maruyama and Yamashita, 2010)。これは、この論題に関する既存研究群が二次データを用いて実証分析を行ってきたことに起因している。彼らは、自身の依拠する理論を構成する概念に近い変数を限られたデータベースの中から選択して、実証分析を行っている。そのため、ある研究自体においては妥当であると思われる代理変数であっても、他の研究と比較したとき、それらの変数の解釈の仕方が違っているのである。

第 2 の問題として、同じ因果関係について、異なる理論の異なる仮説を同時にテストするといった探索的な研究が行われてきたことが挙げられる。既存研究は、ある因果関係について、ある理論に基づいて正の影響を及ぼすという仮説を設定し、他方で、別の理論に基づいて負の影響を及ぼすという仮説を設定した上で、実証分析を行って、第 1 の問題を克服しようと試みている (e.g., Lafontaine and Kaufmann, 1994; Dant and Kaufmann, 2003)。たとえば、Lafontaine and Kaufmann (1994) は、資源制約論に基づけば「企業年齢」は「フランチャイズ店比率」に正の影響を及ぼす一方で、エージェンシー理論に基づけば負の影響を及ぼすという仮説を設定して、さらに Dant and Kaufmann (2003) は、資源制約論に基づけば「企業年齢」は「フランチャイズ店比率」に正の影響を及ぼす一方で、シグナリングに基づけば負の影響を及ぼすという仮説を設定している。なお、これら 2 つの研究は、実証分析

の結果として、資源制約論が支持されたと報告してしまっている。

これら 2 つの問題は、既存研究が各理論の構成概念を理論的に吟味することなく実証分析を行ってきたことに起因している。それゆえ、同じ理論に基づいた研究群であっても、実証分析の結果が一貫していない (e.g., Lafontaine, 1992; 小本, 1999; Alon, 2001; Maruyama and Yamashita, 2010)。本論は、既存研究の依拠した理論の概要および実証分析の手法や結果を整理して、その具体的な問題点を明らかにした上で、それを克服するために新たなモデルを構築し、その経験的妥当性を吟味する。

既存研究において、第 1 の研究課題であるフランチャイズ店と直営店の選択問題が注目されてきた一方で、第 2 の研究課題である集権化と分権化の選択問題は軽視されてきた。集権化と分権化の選択問題は、フランチャイズ店と直営店の選択問題と比較すると、実証分析はほとんど行われていない¹。新原・高岡 (2004) は、フランチャイズ・チェーンが店舗活動を分権的に管理している事例を紹介しているものの、事例の紹介に留まってしまっており、経験的にテスト可能なモデルの提供を行っていない。

集権化と分権化の選択問題に取り組んでいる関連研究として、チャンネルパワー論があるが (e.g., El-Ansary and Stern, 1972; Hunt and Nevin, 1974)、チャンネルパワー論は、チャンネルリーダーたるフランチャイザーがチャンネルメンバーたるフランチャイジーをどのように統制するかという課題に関心を寄せている。別言すれば、チャンネルパワー論は、パワーを持ったチャンネルリーダーがチャンネル全体の成果を高めるようにチャンネルメンバーを導くということを仮定して、議論を組み立てているのである (原, 2011)。それゆえ、チャンネルパワー論に基づけば、チャンネルリーダーたるフランチャイザーがパワーを持つことができなかったために、あるいはそれを行使しなかったために、店舗活動が分権的に管理されていると結論付けられてしまう。したがって、フランチャイザーが、全体の成果の増大、各地域の営

¹ 例外として、チャンネルパワー論に依拠した Hunt and Nevin (1974) と所有権理論に依拠した Windsperger (2004) がある。

業事情への適応、そして各店舗での学習やイノベーションの促進などを目的として、あえて店舗活動を分権的に管理しているという現象を説明できないのである。

さらに、集権化と分権化の選択問題に関する希少な既存研究である Windsperger (2004) は、Grossman、Hart、および Moore によって展開されている所有権理論に依拠して (e.g., Grossman and Hart, 1986; Hart and Moore, 1990; Hart, 1995)、フランチャイザーが積極的にフランチャイジーの行動を分権的に管理している現象の説明を試みているものの、彼の研究には後述するいくつかの理論的な問題が残されている。そこで本論は、チャンネルパワー論の問題点を克服している点において Windsperger のモデル評価しつつも、同モデルが残した問題を克服するために、理論的再検討を行って、新たなモデルを構築し、その経験妥当性を吟味する。

以上、本論は2つの研究課題に取り組む。第1に、これまで多くの研究者から関心が寄せられてきたフランチャイズ店と直営店の選択問題である。第2に、重要な問題であるにもかかわらず、これまで軽視されてきた店舗活動の管理問題である。本論は、2つの研究課題に関して、既存研究を包括的にレビューしてその問題点を明らかにした上で、新たなモデルを構築し、その経験的妥当性を吟味する。

第2節 本論の構成

本論の構成は以下の通りである。まず、第2章において、本論の研究対象であるチェーンストア・オペレーションとフランチャイズ・システムについて説明する。具体的には、第1節において、チェーンストア・オペレーションの定義、特徴、歴史、および実態を概観した上で、チェーンストア・オペレーションが我が国の流通構造が及ぼした影響について検討する。次に、第2節において、フランチャイズ・システムの定義、特徴、歴史、お

よび実態を概観する。そして、第3節において、本論の中心的な研究課題ではないものの、多くの研究者から関心が寄せられてきた、加盟金とロイヤルティに関する既存研究をレビューする。最後に、第4節において、第2章の議論を要約し、本論が取り組む2つの研究課題を提示する。

次に、第3章において、本論の第1の課題であるフランチャイズ店と直営店の選択問題に関する研究群をレビューする。第1章第1節で指摘した通り、この論題には多様な理論によるアプローチが存在している。それゆえ、第3章においては、理論ごとに既存研究を整理して、各理論の関係を検討する。具体的には、第1節において、チェーンストアが保有する資源とライフサイクルに着目している資源制約論、第2節において、リスク負担費用やインセンティブを付与することから生じる費用と便益のバランスが取れた効率的な契約を作成することに着目したエージェンシー理論、第3節において、潜在的なフランチャイジーに対する逆選択を解決することに着目したシグナリング、第4節において、市場の価格メカニズムを利用するためにかかる取引費用を節約するような店舗形態を選択することに着目した取引費用理論、第5節において、フランチャイジーの企業家としての役割に着目した探索費用理論に関して、それぞれの理論の概要および実証分析の手法や結果を整理し、その問題点を明らかにする。最後に、第6節において、第3章の議論を要約し、各理論の関係を整理して、第4章の実証研究Iへの橋渡しをする。

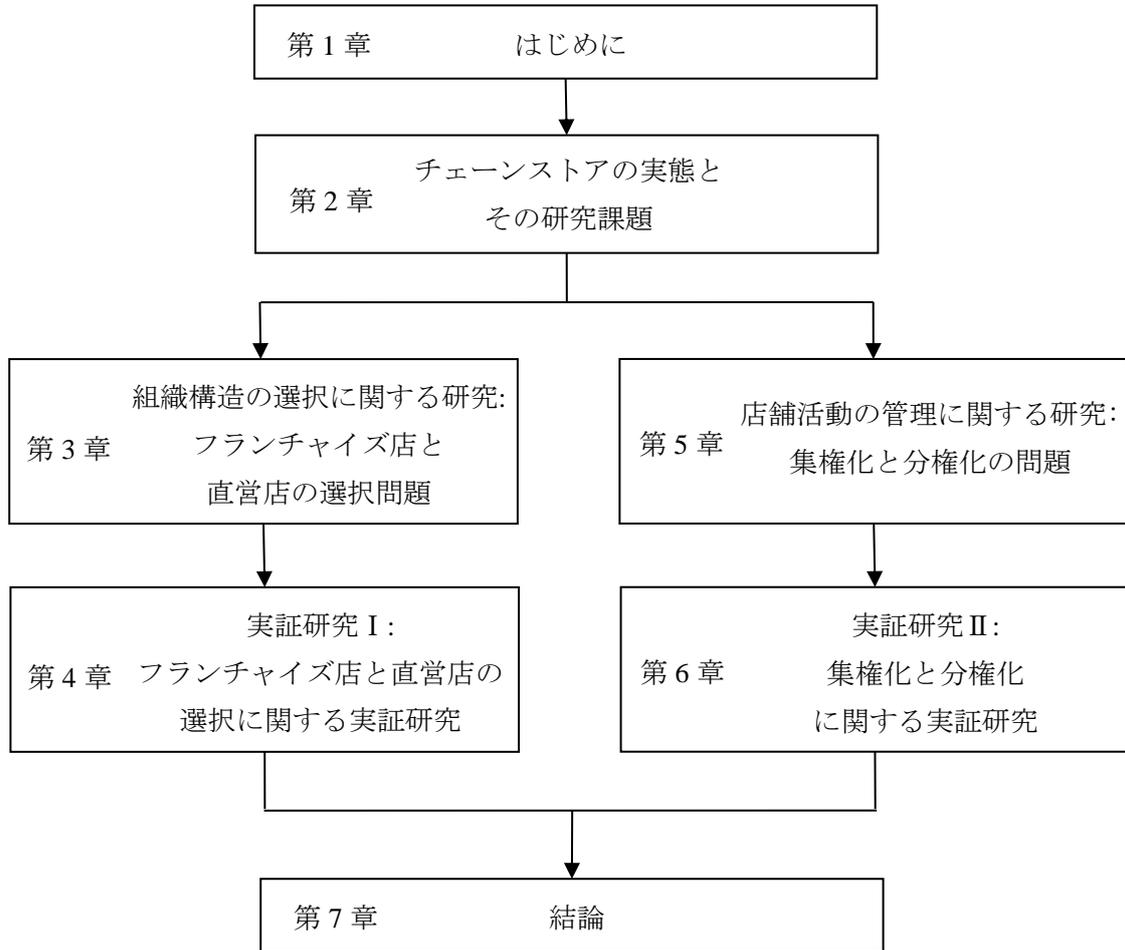
第4章においては、第3章の既存研究のレビューを受けて、第1の研究課題であるフランチャイズ店と直営店の選択問題、すなわち「なぜフランチャイズ店比率が高いチェーンストアが存在する一方で、フランチャイズ店比率が低いチェーンストアが存在するのか」という論題に関して、新たなモデルを構築して実証分析を行う。具体的には、まず第1節において、問題の所在を明らかにして、次に第2節において、新たなモデルを構築して、そして第3節において、その経験的妥当性を吟味するために、実証分析を行う。第4節においては、第4章の知見や成果について言及する。

つづいて、第 5 章において、本論の第 2 の研究課題である店舗活動の管理問題に関する研究群をレビューする。具体的には、第 1 節において、チャンネルパワー論の一連の研究群をレビューし、第 2 節において、所有権理論を依拠した研究をレビューする。最後に、第 3 節において、第 5 章の議論を要約して、第 6 章の実証研究Ⅱへの橋渡しをする。

第 6 章においては、第 5 章の既存研究のレビューを受けて、第 2 の研究課題である店舗活動の管理問題、すなわち「なぜ店舗活動を集権的に管理しているチェーンストアが存在する一方で、店舗活動を分権的に管理するチェーンストアが存在するのか」という論題に関して、新たなモデルを構築して実証分析を行う。具体的には、まず第 1 節において、問題の所在を明らかにして、次に第 2 節において、新たなモデルを構築して、そして第 3 節において、その経験的妥当性を吟味するために、実証分析を行う。第 4 節においては、第 6 章の知見や成果について言及する。

最後に第 7 章において、本論の議論を要約し、本論の貢献と今後の課題に触れて結論とする。具体的には、まず第 1 節において、第 4 章の実証研究Ⅰと第 5 章の実証研究Ⅱをそれぞれ要約して、それぞれの貢献について言及する。次に第 2 節において、第 4 章の実証研究Ⅰと第 5 章の実証研究Ⅱの限界と今後の課題に言及する。最後に第 3 項において、今後の展望について言及して、次なる研究へ橋渡しをする。以上、本論の流れは図表 1-1 の通りである

図表 1-1 本論の流れ



第2章 チェーンストアの実態とその研究課題

本章において、チェーンストアの実態とその研究を概観して、本論が取り組む2つの研究課題の重要性を明らかにする。具体的には、まず第1節において、チェーンストア・オペレーションの定義、特徴、歴史、および現状を概観した上で、チェーンストア・オペレーションが我が国の流通構造に及ぼした影響を検討する。次に第2節において、そのうちの一つの形態であるフランチャイズ・システムの定義、特徴、歴史、および現状を概観する。そして第3節において、本論の中心的な研究課題ではないものの、既存研究において重要視されてきた、加盟金とロイヤルティの役割に関する既存研究をレビューする。最後に第4節において、本章の議論を要約し、本論が取り組む2つの研究課題を提示して、次章への橋渡しをする。

第1節 チェーンストア・オペレーションの実態

第1項 チェーンストア・オペレーション

チェーンストアとは、「同じタイプの複数の店舗を中央集権的な本部主導のシステムで統合的に管理しようとする企業」と定義される(田村, 2001, p. 213)。チェーンストアは、その形態によって、コーポレート・チェーン、フランチャイズ・チェーン、およびボランティア・チェーンに分類される。コーポレート・チェーンとは、同一の企業が本部と店舗を所有して多店舗展開を行う小売形態である。フランチャイズ・チェーンとは、別々の企業が本部と店舗を所有しており、本部を運営する企業が、製品・サービスの販売権や商標の使用権を、店舗を運営する企業に付与して、その見返りとして、加盟金やロイヤルティを徴

収する小売形態である。そしてボランタリー・チェーンとは、同一業種の資本的に独立した中小小売店が、それぞれ経営の独立性を保ちつつも、仕入れ、配送、および広告を共同で行う小売形態である²。

田村 (2001) によれば、チェーンストアは、集権化と標準化という 2 つの特徴を持つ。すなわち、チェーンストアは、仕入れ、各店舗の品揃え、および価格などの決定を集権的に行って、さらには店舗と店舗活動を徹底して標準化しているのである。

集権化と標準化という 2 つの特徴を持った近代的なチェーンストアの始まりは、1859 年に米国で創業した A & P 社 (Great Atlantic and Pacific Tea Co.) であるとされている (Tedlow, 1990; 平野, 2008)。Tedlow (1990) によれば、A & P 社は、米国の食品流通に永続的な影響を与えてきた。そのもっとも重要な成功要因は、低価格大量販売にある。1920 年代から 1930 年代にかけて、A & P 社は、独自の経営手法としてチェーンストア・オペレーションを導入することによって、マージンを確保しつつも低価格大量販売を実現した。

Tedlow の緻密な事例研究は、チェーンストア・オペレーションには 2 つの利点があることを示唆している³。第 1 の利点として、分業を前提とした専門的知識と科学的管理によって、多くの経験を蓄積することができるという点が挙げられる。チェーンストア・オペレーションが導入されるまでの独立小売商は、仕入れ、在庫管理、および財務管理といった活動をすべて一人ないし数人で行っていたのに対して⁴、チェーンストアは、それらの活動をチェーンストア本部と店舗に分けて効率的かつ科学的に管理して、知識や経験を蓄積し、

² 本節で紹介しているチェーンストアとは、コーポレート・チェーンのことを指している。フランチャイズ・チェーンについては、本章第 2 節において説明する。高岡 (1999) によれば、ボランタリー・チェーンは、卸売業者が衰退傾向にある自社の顧客、すなわち中小小売店を組織化する意味合いが強く、フランチャイズ店か直営店かといった選択の問題は存在しえない。そのため、本論においては、ボランタリー・チェーンは考察の対象外にある。

³ A & P 社の成功はその他にも、電話注文や配達などのサービスの縮小や製造業者の垂直統合などにも起因している (Tedlow, 1990, 邦訳 p. 239, pp. 247-251)。

⁴ Tedlow (1990) によれば、20 世紀前半の独立小売商の多くは、帳簿すらつけていなかった。

それを他の店舗へと応用するようになった⁵。

第2の利点として、卸売機能を垂直統合することによって、効率的に在庫を管理することができるという点が挙げられる。それまでの独立小売商は、明確な在庫管理の方法を確立していなかったため、不確実性に対して全く対処できなかったのに対して、チェーンストアは、体系的な在庫管理の手法を導入したため、不確実性に対してよりよく対処できるようになった。Chandler (1977) の言葉を借りるならば、生産者から消費者に至る生産物の流れは、市場の見えざる手に委ねるよりも、経営者の見える手をもって調整した方が効率的になったのである。経験の蓄積と在庫管理の効率性が相俟って、A & P 社やそれに追随した企業は、大きな成功を収めた⁶。

以上の議論を踏まえると、チェーンストア・オペレーションの優位性とは、卸売機能を統合して、チェーンストア本部が集権的に意思決定を行うことによって、在庫管理の効率性や規模の経済性を享受しうる点、および蓄積した知識や経験を標準化された多数の店舗で活用しうる点にあると言えよう。

⁵ たとえば、それまで経験を欠いた独立小売商がでたらめに店舗立地を決定していたのに対して、A & P 社は、成長とともに経験を蓄積して、そこから得た知識を一般化し経営手法に組み込んで、店舗立地の選択を円滑かつ正確に行うことができた。このような恩恵は、店舗選択のみならず会計、店舗立地、店舗の設計やデザイン、的確な情報に基づく専門家による仕入れ、市場調査や広告による消費者とのコミュニケーション、および人的資源の管理にも及んだ (Tedlow, 1990, 邦訳 p. 289)。

⁶ 1930年代末、A & P 社をはじめとするチェーンストアは、スーパーマーケットの登場に伴い、苦戦を強いられることになる (Tedlow, 1990, 邦訳 pp. 282-283)。Tedlow は、このチェーンストアの失墜とスーパーマーケットの成功を McNair の小売の輪仮説を用いて説明している。McNair やそれに続く研究者達は、消費者側から観察可能な価格、商品の品質、品揃え、駐車場、および店舗デザインなどの小売ミックスの異なる業態として、チェーンストアとスーパーマーケットを区別して、業態の革新に注目している。しかし、本論は、消費者側から観察不可能なオペレーションの部分に注目しているため、小売業態の革新の議論には、立ち入らない。小売の輪仮説およびその追随研究の展望については、中西 (1996) や清水 (2007) を参照のこと。

第 2 項 我が国におけるチェーンストア・オペレーションの実態

チェーンストア・オペレーションを導入した小売業者は、我が国の流通構造に対しても大きな影響を及ぼしてきた。図表 2-1 は、1970 年度から 2010 年度までの日本の小売業売上高ランキングの推移を 10 年毎に整理したものである。ここで、百貨店は複数の店舗を営しているものの、チェーンストアに含まれないことに留意すべきである。というのも、百貨店は、チェーンストアのように本部機能と店舗機能を分けていなかったり、各店舗を標準化していなかったりするからである。たとえば、百貨店は、店舗ごとに仕入れや販売を行ったり、独自の売り場を構築したりしている。

1970 年における小売業において、大きな売上高を誇っていた企業は、三越、大丸、および高島屋といった百貨店であった。次いで、ダイエーや西友ストアといった総合スーパーが続くものの、上位 10 社のうち 6 社が百貨店であった⁷。

1980 年になると、この状況は逆転する。ダイエー、イトーヨーカ堂、西友ストア、およびジャスコといった総合スーパーが上位 4 社を独占したのである。さらに、百貨店は、上位 10 社のうち 4 社のみしか含まれていない。

この状況は、1990 年と 2000 年にも継続していくが、2010 年になると、総合スーパーだけでなく、コンビニエンス・ストアや総合スーパーを展開するセブン&アイ・ホールディングスが最上位に位置し、ヤマダ電機といった専門店チェーンが 3 位に、さらにはファーストリテイリングといった製造小売アパレル (SPA) が 10 位に位置している。以上、1970 年から 2010 年の間に、総合スーパーや専門店チェーンといった様々な小売業態が出現してきたものの、全体としてみれば、チェーンストア・オペレーションを採用してきた小売業者が、百貨店に取って代わったことが分かる。2010 年において、高島屋が 8 位に位置しているものの、1970 年と比較すると、百貨店の存在感は失われている一方、セブン&アイ・ホ

⁷ 紙面の都合上、11 位以降のデータは割愛したが、20 社までの売上高ランキングをみると、上位 20 社のうち 15 社が百貨店であった。

図表 2-1 我が国の小売売上高ランキング推移 (1位から10位)

順位	1970年	1980年	1990年	2000年	2010年
1位	三越 (1,885)	ダイエー (11,399)	ダイエー (18,420)	イトーヨーカ堂 (31,036)	セブン&アイ HD (511,129)
2位	大丸 (1,652)	イトーヨーカ堂 (6,879)	イトーヨーカ堂 (13,551)	ダイエー (29,141)	イオン (505,439)
3位	高島屋 (1,593)	西友ストア (5,594)	西友 (10,484)	ジャスコ (27,386)	ヤマダ電機 (201,614)
4位	ダイエー (1,429)	ジャスコ (5,537)	ジャスコ (9,953)	マイカル (17,226)	三菱伊勢丹 HD (129,161)
5位	西友ストア (1,200)	三越 (5,457)	西武百貨店 (9,853)	高島屋 (11,922)	ユニー (113,442)
6位	松坂屋 (1,178)	ニチイ (4,553)	三越 (8,666)	ユニー (11,726)	J. フロント リテイリング (98,253)
7位	西部百貨店 (1,100)	大丸 (4,213)	高島屋 (7,676)	西友 (10,711)	ダイエー (97,681)
8位	ジャスコ (959)	高島屋 (4,146)	ニチイ (7,081)	三越 (9,670)	高島屋 (87,776)
9位	ユニー (840)	西武百貨店 (3,748)	大丸 (6,066)	大丸 (7,947)	エディオン (82,003)
10位	伊勢丹 (800)	ユニー (3,325)	丸井 (5,658)	伊勢丹 (5,928)	ファースト リテイリング (68,504)

ただし、売上高の単位は千万円。HD はホールディングスの略称。

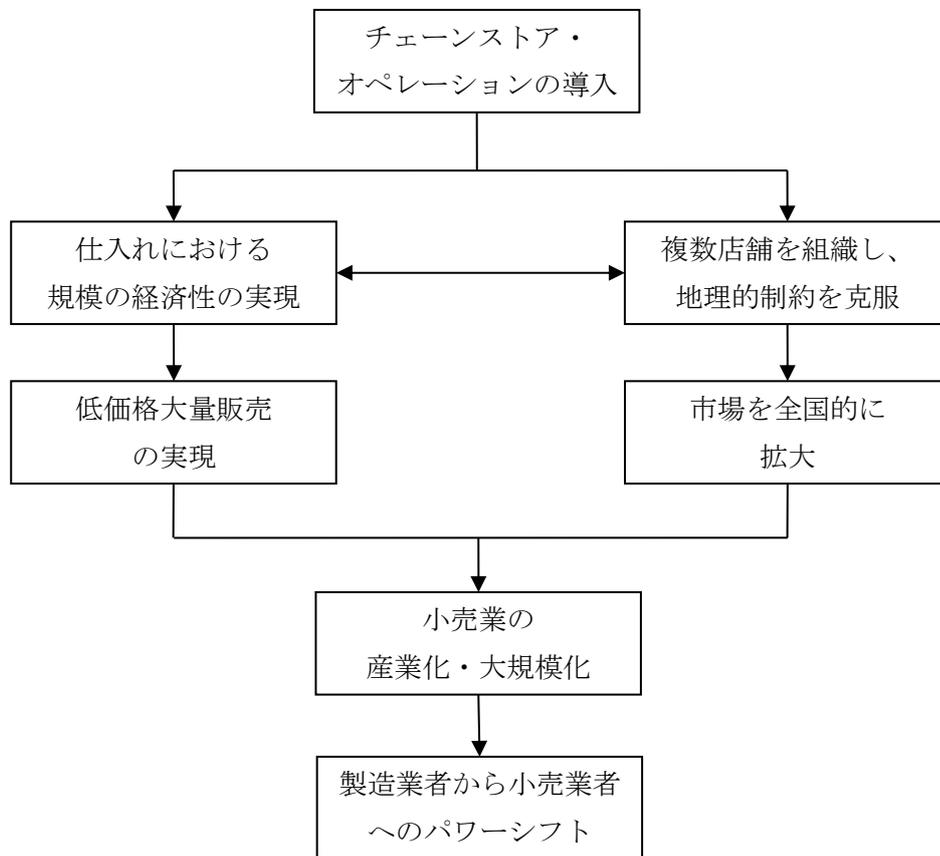
日経流通新聞「日本の小売業調査」各年版に基づき作成。

ールディングス、イオン、およびヤマダ電機といったチェーンストア・オペレーションを導入している企業が1~3位を占めている。小売業において、業態を問わずチェーンストア・オペレーションが主流になっているのである。

佐藤 (1974) は、かつて小売業は消費者一人ひとりの個人消費に対応するために、小規模分散的な産業にならざるを得なかったと考えられてきたが、そのような状況はチェーンストア・オペレーションによって一変したと指摘している。前項で指摘した通り、チェーンストアの特徴は、仕入れなどの本部機能と販売活動などの店舗機能の分離にある。佐藤によれば、本部と店舗の機能分離こそが小売業の産業化ないし大規模化をもたらした。チェーンストアは、本部が一括で仕入れを行うことによって、規模の経済性が実現し、さらに多数の店舗を組織することで小売業の地理的制約を克服したのである。

また、規模の経済性の実現と地理的制約の克服には、相互作用があると考えられる。大規模に仕入れを行うほど、よりよく低価格大量販売を行うことができる。それに伴い、より多くの店舗が必要となるだろう。逆に、多くの店舗を組織するほど、市場を全国的に拡大することができる。それに伴い、より大規模な仕入れが必要となるだろう。以上の議論を踏まえて、チェーンストア・オペレーションが我が国の流通構造に及ぼした影響をまとめると、図表 2-2 の通りとなる。

図表 2-2 チェーンストア・オペレーションが流通構造に及ぼした影響



図表 2-2 の通り、チェーンストア・オペレーションは、仕入れにおける規模の経済性によって低価格大量販売を可能にし、さらに多くの店舗を組織することによって、市場の全国的な拡大を可能にしたのである。そして、このことは小売業の産業化ないし大規模化を

もたらし、製造業者から小売業者へとパワーシフトをもたらしたのである。

第2節 フランチャイズ・システムの実態

第1項 フランチャイズ・システム

前節第1項で指摘した通り、フランチャイズ・チェーンは、3つのチェーンストア形態のうちの一つであるが、本部と店舗の関係を契約によってコーディネートしている点でコーポレート・チェーン（すなわちチェーンストア）と異なっている。

フランチャイズ契約とは、「ある企業（すなわちフランチャイジー）が他方の企業（すなわちフランチャイザー）に、特定の期間において、フランチャイザーの製品を販売する権利、あるいはその商標やビジネスフォーマットを利用する権利に対して、金銭的な支払いをするという、法的に独立した2つの企業間の契約的取り決め」と定義される（Blair and Lafontaine, 2005, pp. 3-4）^{8・9}。

フランチャイズ・システムは、その形態によって、製品・商標型フランチャイズ・システム（product and trade name franchising）とビジネスフォーマット型フランチャイズ・システム（business format franchising）に大別される（Lafontaine, 1992）。前者の製品・商標型フラン

⁸ 社団法人日本フランチャイズ・チェーン協会の定義によれば、「フランチャイズ・システムとは、事業者が他の事業者との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、加盟店はその見返りとして一定の対価（ロイヤルティ）を支払い、事業に必要な資金を投下して本部の指導および援助のもとに事業を行う両者の継続的關係」である。

⁹ フランチャイズ・システムに関する研究において、フランチャイザーは本部、フランチャイジーは加盟店ないしフランチャイズ店と呼称されている。本論においては、フランチャイズ・システムにおけるチェーンストア本部を「フランチャイザー」、フランチャイズ契約を結んで販売活動を担う企業を「フランチャイジー」、そして単独の店舗を「フランチャイズ店」と呼んで使い分ける。

チャイズ・システムにおいては、フランチャイザーとフランチャイジーの契約が製品・サービスの販売権や商標の使用権のみであるのに対して¹⁰、後者のビジネスフォーマット型フランチャイズ・システムにおいては、その契約の内容が製品・サービスの販売権や商標の使用権のみにととまらず、店舗の立地選定、マーケティング、接客方法、および品質管理といったビジネスフォーマット全体を含んでいる。

フランチャイズ・システムには、多くの特徴があるものの、Mathewson and Winter (1985)によれば、加盟金とロイヤルティを介した利潤分配収入という特徴がもっとも重要である。フランチャイジーは、フランチャイズに加盟するために一定の加盟金を支払わなければならないし、その後も商標の使用権や店舗サポートの見返りとして、継続的にロイヤルティを支払わなければならない。加盟金やロイヤルティの支払額は契約書に明記されており、フランチャイジーの利潤はその契約書に沿ってフランチャイザーと分配される。

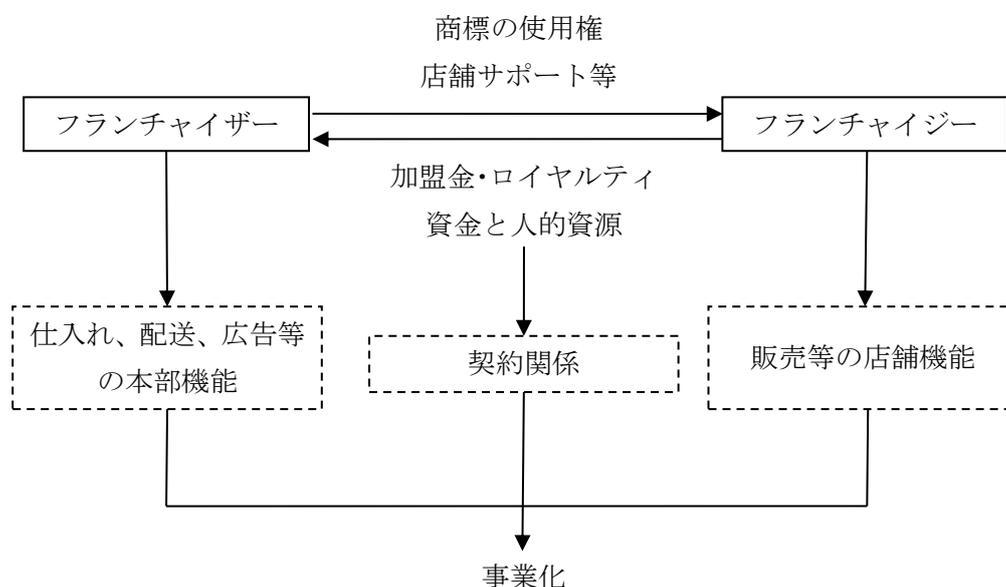
コーポレート・チェーンに対するフランチャイズ・チェーンの違いは、本部機能を担うフランチャイザーと店舗機能を担うフランチャイジーが法的かつ資本的に独立している点にある。したがって、小売業者が多店舗展開を行う際、コーポレート・チェーンには自社内で資金や人的資源を調達する必要があるのに対して、フランチャイズ・チェーンはフランチャイジーから資金や人的資源を低費用で調達することができる (Caves and Murphy, 1976)。フランチャイズ・システムは、法的かつ資本的に独立した企業と契約によってコーディネーションを図り、多店舗展開を行う経営手法と定義されよう。以上の議論を踏まえると、フランチャイズ・システムの仕組みは図表 2-3 の通りである。

以上のようなフランチャイズ・システムの源流は、米国で創業した Singer 社 (Singer Sewing Manufacturing Co.) にあるとされている (Dicke, 1992)^{11・12}。19 世紀半ば、Singer 社が

¹⁰ 製品・商標型フランチャイズ・システムは、伝統的なフランチャイズ・システムとも呼ばれている。この形態は、自動車ディーラー、清涼飲料水の瓶詰め業、およびガソリンスタンドなどで採用されている。

¹¹ Singer 社が採用したシステムは、現在で言うところの製品・商標型フランチャイズ・システムであるが、当時「フランチャイズ」という言葉は、用いられていなかった。

図表 2-3 フランチャイズ・システムの仕組み



小本 (2000, p. 218) を加筆・修正。

当時革新的な製品であったミシンを販売する際、小売業者に実演、保障、および修理といった流通サービスを提供して、ミシンの使用方法や有用性を顧客に理解させることが緊要な課題であった。しかし、卸売業者には、そのような流通サービスを提供する能力が欠けていたし、Singer 社には、直営店を設立する資金的余裕がなかったため、Singer 社は、代理店に地域独占権を販売し、テリトリー制を構築することによって、先述の課題の解決を試みた。かくして、彼らは、資金の調達と市場の開拓という 2 つの経営課題を克服した。その後、ミシンが大衆財として認知されるに伴い、Singer 社は代理店への統制を強めたり、自社でミシンを販売したりしたため、この製品・商標型フランチャイズ・システムは確立・普及することなく途絶えた。

20 世紀初頭に入ると、Coca Cola 社に代表される清涼飲料水メーカーや Ford 社に代表される自動車メーカーは、自身の製品を販売するために、製品・商標型フランチャイズ・シ

¹² フランチャイズ・システムの歴史については、Dicke (1992) を参考にした。

システムを導入した (風呂, 1968; 小本, 2000)¹³。前者の清涼飲料水については、20 世紀初頭、清涼飲料水は遠くまで持ち運んで消費することができなかつたため、清涼飲料水メーカーは市場の地理的制約を受けざるを得なかつた。そこで、清涼飲料水を瓶詰めして販売する方法が考案され、市場の拡大が試みられた。しかし、清涼飲料水メーカーには、独力で瓶詰め工場の建設する資金的余裕がなかつたため、清涼飲料水メーカーは、フランチャイジーを利用して、瓶詰め工場を建設して、彼らに独占販売権を付与して販売網を構築したのである。後者の自動車については、大量生産大量販売を旗印とした自動車メーカーは、見込み生産された自動車を販売するために、強力な販売網を構築する必要があつた。しかし、自動車メーカーには、販売網構築に必要な資金を調達することが困難であつたため、フランチャイジーを利用して販売網を構築したのである。

その後、第 2 次世界大戦後から 1960 年代半ばにかけて、McDonald's 社や Kentucky Fried Chicken 社に代表されるファストフード・チェーンによって、ビジネスフォーマット型フランチャイズ・システムが確立されていった。製品・商標型フランチャイズ・システムとビジネスフォーマット型フランチャイズ・システムの大きな違いは、前者がフランチャイズ・システムを流通の一形態と捉えているのに対して、後者がそれをビジネスモデルとして捉えている点にある。Dicke (1992) によれば、この違いは企業家が商品自体を販売することよりも、その店舗自体を販売したほうが儲かるということに気付いたことから生じた。

Dicke は、単にフランチャイズ・チェーンの歴史を俯瞰するに留まらず、ビジネスフォーマット型フランチャイズ・システムにおける重要な経営課題を示唆している。Domino's Pizza 社は、1969 年に本格的にフランチャイズ・システムを導入したが、同社は倒産寸前の状態

¹³ 我が国において、ビジネスフォーマット型フランチャイズ・システムを指して、「フランチャイズ」と呼ばれている。他方、製品・商標型フランチャイズ・システムは、流通系列化ないしレトリリー制と呼ばれている。このような日米の「フランチャイズ」という用語の意味が違っているため、我が国においては、自動車メーカーの販売網は流通系列化と呼称されて、米国においては、「フランチャイズ」と呼称され研究が行われている (e.g., Kashyap, Antia and Frazier, 2011)。

にあった。その原因は、40 店舗から 50 店舗のフランチャイズ店において、製品・サービスの提供方法やそのモニタリング方法が一元的かつ集権的に管理されていなかったためである。そこで、Domino's Pizza 社は、1979 年まで従業員の教育・研修制度を整えて店舗活動を標準化し、店舗の外観、設備、および従業員のユニフォームなどを統一化して、さらに物流システムを整えて迅速に生産要素を供給する基盤を構築した。かくして、1979 年から 1985 年にかけて、同社は 3,500 以上の店舗を開設したが、そのような大規模な店舗展開は、既に整えられた諸制度のおかげで自社の能力を損ねるような過剰な負担にはならなかったのである。Dicke の Domino's Pizza 社に関する事例研究は、フランチャイザーが成功するためには、店舗活動の標準化、店舗デザインないしイメージの統一化、そして物流システムの整備が重要であるということを示唆している。

他方、我が国のフランチャイズ・システムの始まりは、1963 年のダスキンと不二家であるとされている (小畠, 2006)。これら 2 つの企業は、米国のビジネスフォーマット型フランチャイズ・システムを研究して、それを自社の事業に取り入れた。小畠によれば、不二家は、既に大量生産体制を整備済みであったため、それを支える流通チャネルの構築を必要としていたこと、直営店による多店舗展開には莫大な資金が必要であったものの、生産設備への資金投入を優先する必要があったこと、そして直営店による多店舗展開には人的資源が必要であったこと、といった問題のため、フランチャイズ・システムを導入した。その後の不二家の成功によって、小売業、サービス業、および飲食業において業種を問わず、一つのビジネスモデルとしてフランチャイズ・システムが普及していった。具体的には、1965 年以降、サービス業や飲食業において、多くのフランチャイズ・チェーンが出現し、1974 年、セブンイレブンが第 1 号店をフランチャイズ店として新設して以降、多くのコンビニエンス・ストア企業がフランチャイズ・システムを採用して今に至っている。

米国だけでなく我が国においても、フランチャイズ・システムが広く普及した理由は、その魅力的なビジネスモデルにある。フランチャイザーは、フランチャイズ・システムを

導入することによって、資金や人的資源を低費用で調達することができるため(Caves and Murphy, 1976)、十分な資本を有していない場合であっても事業を始めることができるし、より迅速に市場を拡大することができるのである (Thompson, 1971)。

第 2 項 我が国におけるフランチャイズ・システムの実態

1972 年に開設された社団法人日本フランチャイズ・チェーン協会 (以下、日本フランチャイズ・チェーン協会と略記) の調査を概観すると、我が国のフランチャイズ・チェーンが、過去 20 数年の間に急激に成長してきたことがわかる。図表 2-4 は、1983 年から 2009 年までのフランチャイズ・チェーンの数、店舗数、および売上高を、年次別に整理したものである。2008 年に、フランチャイズ・チェーンの数と店舗数の増加率はマイナスになっているものの、1983 年から 2007 年にかけて、フランチャイズ・チェーンの数、店舗数、および売上高の増加率はプラスであった。1983 年と比較すると、フランチャイズ・チェーンの数は、最大で 2007 年に 1246 社と約 2.5 倍、店舗数は、最大で 2007 年に 23 万 5,686 店舗と約 3 倍、売上高には、最大で 2009 年に 20 兆 8,081 億円と約 7 倍に増加している。さらに、小売業の総売上高のみに着目すると、1985 年の小売業の総売上高は 101 兆円 7188 億円で、フランチャイズ・チェーンは、そのうちの約 2% を占めていたにすぎなかったが、2007 年には、そのうちの約 7% をフランチャイズ・チェーンが占めており、我が国の小売業において、フランチャイズ・システムの存在感が増している¹⁴。

図表 2-5 は、我が国のフランチャイズ・チェーンのフランチャイズ店比率のヒストグラムである。図表 2-5 の通り、フランチャイズ店比率は 100% に密集しているものの、フランチャイズ・システムを導入しているチェーンストアであっても、すべての店舗をフランチャイズ化しているわけではないことがわかる。多くのフランチャイズ・チェーンは、フランチャイズ店と直営店を同時的に利用しているのである。また、図表 2-5 のヒストグラム

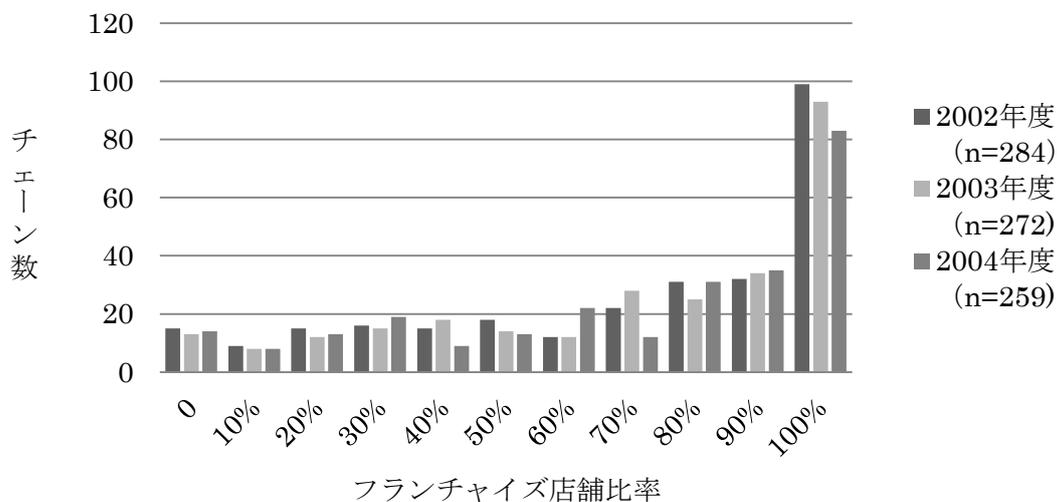
¹⁴ これらの数値は、各年度の商業統計と日本フランチャイズ・チェーン協会の調査を比較し算出した。

図表 2-4 我が国のフランチャイズ・チェーンの推移 (企業数、店舗数、および売上高)

	チェーン数	成長率 (%)	店舗数	成長率 (%)	売上高 (百万円)	成長率 (%)
1983	512		67,578		3,443,539	
1984	588	14.8	86,908	28.6	3,985,910	15.8
1985	596	1.4	89,267	2.7	4,515,362	13.3
1986	617	3.5	99,579	11.6	5,160,834	14.3
1987	626	1.5	104,488	4.9	5,939,078	15.1
1988	626	0.0	113,267	8.4	6,357,701	7.0
1989	666	6.4	118,650	4.8	8,013,949	26.1
1990	680	2.1	123,365	4.0	8,857,254	10.5
1991	688	1.2	127,821	3.6	10,158,676	14.7
1992	703	2.2	131,506	2.9	10,936,852	7.7
1993	714	1.7	139,788	6.3	11,421,647	4.4
1994	734	2.8	146,045	4.5	12,254,036	7.3
1995	755	2.9	158,223	8.3	13,058,716	6.6
1996	803	6.4	177,196	12.0	14,181,817	8.6
1997	890	10.8	189,556	7.0	15,175,989	7.0
1998	923	3.7	192,450	1.5	16,190,025	6.7
1999	968	4.9	195,335	1.5	16,585,846	2.4
2000	1,048	8.3	205,609	5.3	16,871,437	1.7
2001	1,049	0.1	209,980	2.1	16,996,271	0.7
2002	1,063	1.3	215,710	2.7	17,368,873	2.2
2003	1,074	1.0	220,710	2.3	17,868,851	2.9
2004	1,088	1.3	225,957	2.4	18,722,286	4.8
2005	1,146	5.3	234,489	3.8	19,388,888	3.6
2006	1,194	4.2	235,440	0.4	19,603,579	1.1
2007	1,246	4.4	235,686	0.1	20,303,777	3.6
2008	1,231	-1.2	230,822	-2.1	20,808,749	2.5
2009	1,206	-2.0	231,660	0.4	20,808,124	0.0

日本フランチャイズ・チェーン協会の統計調査に基づき作成。

図表 2-5 フランチャイズ店比率 (2002年-2004年)



『日本のフランチャイズ・チェーン 2006』(商業界) を基に作成。

ムを見る限り、時系列的なトレンドは観察することができないが、個別企業において店舗の構成比率は時系列的にも変化している¹⁵。かくして、本論の冒頭で指摘した通り、多くの研究者が着目してきた、「なぜフランチャイズ比率の高いチェーンストアが存在する一方で、フランチャイズ比率の低いチェーンストアが存在するのか」という疑問が浮上する。この疑問に関する一連の研究については、第3章においてレビューする。

近年、新しいタイプのフランチャイジーが出現したことによって、フランチャイズ・システムそのものが変化してきている。具体的には、フランチャイジーは、複数の店舗を保有し経営したり、複数のフランチャイザーと契約したりするようになった (Kaufmann and Dant, 1995; 新原・高岡, 2004)。こうした新しいタイプのフランチャイジーは、メガフランチャイジーと呼称されている。従来のフランチャイジーとメガフランチャイジーの違いは、図表 2-6 の通りである。

図表 2-6 の通り、従来のフランチャイジーは一店舗のみを保有していると想定されてきたのに対して (e.g., Rubin, 1978)、メガフランチャイジーは複数の店舗を保有しているのである。

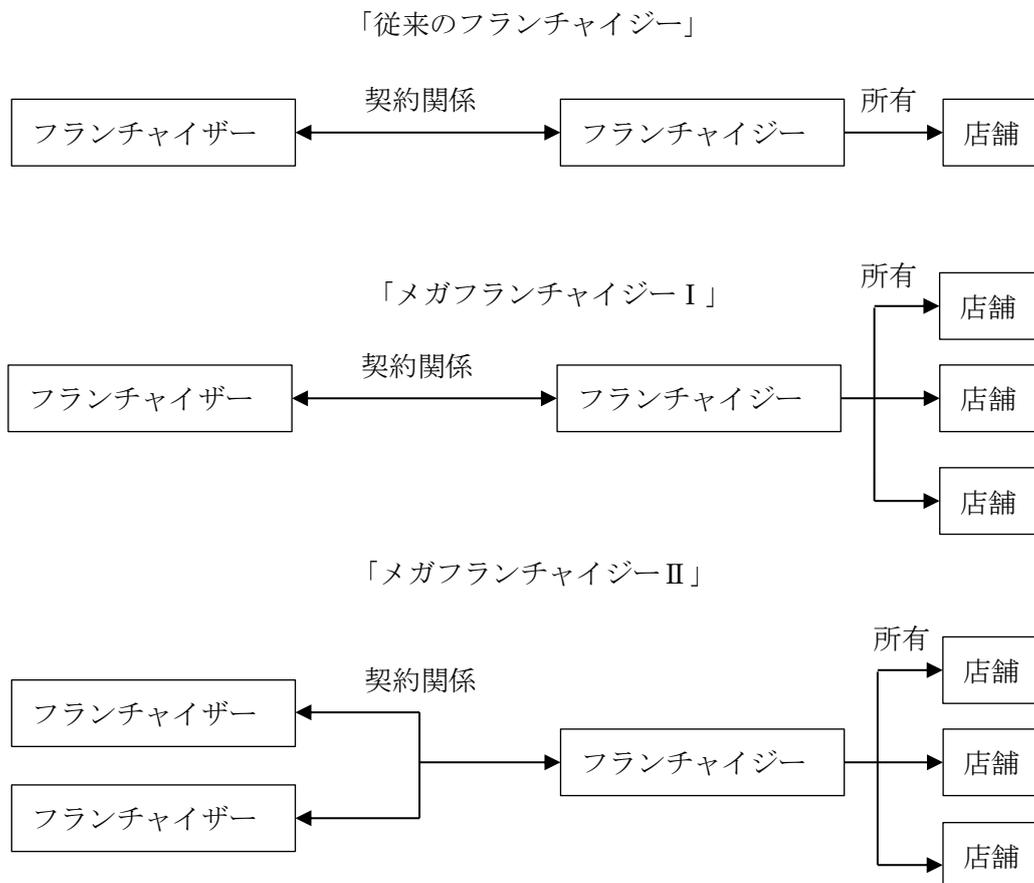
メガフランチャイジーの出現は、フランチャイズ・システムに重要な変化をもたらしてきた。新原・高岡 (2004) によれば、従来のフランチャイズ・システムにおいては、強力で優秀なフランチャイザーがビジネスモデルや新製品・新サービスの開発を一手に担うのに対して、新しいタイプのフランチャイズ・システムにおいては、フランチャイザーだけでなくフランチャイジーもビジネスモデルや新製品・新サービスの開発を担うのである¹⁶。

新原・高岡によれば、このような新しいタイプのフランチャイズ・システムの優位性は、より早く新しいビジネスモデルに到達できる点にある。新しく開発された製品・サービス

¹⁵ たとえば、コンビニエンス・ストア企業のサンクスのフランチャイズ店比率は、2002年に96%であったが、2004年には96%に増加している。

¹⁶ 犬飼 (2003) は、フランチャイジーが様々な店舗オペレーションの改善を行って、それが全社的に普及したモスフード・サービスの事例を紹介している。

図表 2-6 従来のフランチャイジーとメガフランチャイジーの違い



を採用するか否かを意思決定するプロセスは、新しく開発された製品・サービスが従来のそれよりも優れている場合には、それらが採用されて、逆に、新しく開発された製品・サービスが従来のそれよりも劣っている場合には、従来の製品・サービスが利用され続けるというものである。従来のフランチャイズ・システムにおいては、フランチャイザーのみしか開発を行わないため、新しい製品・サービスが採用されるか否かのプロセスは 2 通りしかない一方で、新しいタイプのフランチャイズ・システムにおいては、一つのフランチャイザーに j 社のフランチャイジーが加盟しているとすれば、 $1+j$ の主体が開発を行うため、意思決定のプロセスの数は、 2^{1+j} 通りになる¹⁷。かくして、新しいタイプのフランチャ

¹⁷ 新原・高岡は、1つのフランチャイザーに j 社のフランチャイジーが加盟しているとすれば、 $1+j$ の主体が開発を行うため、先述のプロセスの数は $(1+j)^2$ 通りになると指摘しているが、これは明らかに誤植

イズ・システムは、従来のそれに比して、より早く新しいビジネスモデルに到達することができるのである。

新しいタイプのフランチャイズ・システムが持つこの優位性は、フランチャイザーが複数の実験・開発を同時並行的に行うことができるのであれば、存在しえないかもしれない。ともすれば、その優位性は、フランチャイザーが資源制約に直面しているがゆえに、開発・実験を自身では行うことができないため、新しいタイプのフランチャイズ・システムが採用されたと結論付けられてしまう。このような批判に対して新原・高岡は、複数のフランチャイジーが独自に製品・サービスの開発を行うため、開発チーム相互間の開発内容の相関が小さくなり、フランチャイズ・チェーン全体にとって大きな価値を獲得できるということによって反論することができるかと主張した。

これらの新しいタイプのフランチャイズ・システムの特徴は、店舗が完全に標準化されておらず、フランチャイジーに自律性の余地があるという点にある。すなわち、従来、フランチャイザーは意思決定権を保持して店舗活動を集権的に管理してきたのに対して、フランチャイザーは意思決定権をフランチャイジーに委譲して店舗活動を分権的に管理しているのである。

なお、フランチャイザーは、メガフランチャイジーが存在している場合にのみ、店舗活動を分権化するわけではない。たとえば、各フランチャイジーが複数の店舗を保有していない場合であっても、彼らが店舗活動を改善したとき、それを他のフランチャイジーと共有するような仕組みを作ることによって、その優位性を享受することもできる (犬飼, 2003)。以上のような現状を踏まえると、フランチャイザーがどのような場合に店舗活動を集権的に管理するのか、また、どのような場合にフランチャイジーに意思決定権を委譲して店舗活動を分権的に管理するのかという疑問が浮上する。かくして、「なぜ集権的なフランチャ

である。フランチャイザーのみが開発を行うとすれば (すなわち、 $(1+j)^2$ に $j=0$ を代入すると)、そのプロセスの数は1通りになってしまい、先述の帰結とは異なってしまふ。

イズ・チェーンが存在する一方で、分権的なフランチャイズ・チェーンが存在するのか」という疑問が浮上するのである。

第3節 加盟金およびロイヤルティに関する研究

本節第1項で指摘した通り、フランチャイズ・システムには、加盟金とロイヤルティを介した利潤分配収入という特徴がある (Mathewson and Winter, 1985)。フランチャイズ・システムに関心を寄せてきた研究者たちは、本論と同様にフランチャイズ店と直営店の選択問題に注目するとともに、加盟金とロイヤルティの役割にも注目してきた (e.g., Mathewson and Winter, 1985; Lafontaine, 1992; 丸山, 2003; Maruyama and Yamashita, 2010)。具体的には、「なぜ高い加盟金ないしロイヤルティを設定しているフランチャイズ契約が存在している一方で、低い加盟金ないしロイヤルティを設定しているフランチャイズ契約が存在しているのか」という疑問への解答を試みてきた。

既存研究は、フランチャイザーはフランチャイジーの余剰 (すなわち利潤) を収奪することを目的として、加盟金とロイヤルティを設定すると主張している (e.g., Lafontaine, 1992; 成生, 1994)。そして、加盟金とロイヤルティには負の相関があるという仮説を設定している (Lafontaine, 1992)。というのも、フランチャイジーの余剰を一定とするならば、加盟金を高く設定すると、その後のロイヤルティを低く設定せざるを得ないし、逆に加盟金を低く設定すると、その後のロイヤルティを高く設定することができるからである。しかし、分析の結果、加盟金とロイヤルティの間には相関関係は見出されなかった。Lafontaine は、この結果について、加盟金がフランチャイズに加盟した時点で提供されるサポートに対して報いるための手段であるから、すなわち、加盟金は契約締結時サポートに対して、ロイヤルティは契約期間の継続的なサポートに対して、それぞれ報いるために設定されることから、

加盟金とロイヤルティには相関がないと考えられると解釈した。

Lafontaine (1992) とは対照的に、Mathewson and Winter (1985) は、フランチャイザーはフランチャイジーの余剰を意図的に残すような加盟金やロイヤルティを設定すると主張する。彼らによると、最適なフランチャイズ契約とは、フランチャイジーに対して正の利潤をもたらすような契約である。Mathewson and Winter は、収益性の高いフランチャイザーに対して、潜在的なフランチャイジーの行列待ちが存在していることを、フランチャイジーの余剰が存在することの経験的な証拠として解釈している。

さらに、既存研究は、加盟金やロイヤルティが資源制約を解消する役割を果たしたり¹⁸、リスクシェアリングの役割を果たしたり¹⁹、モラルハザード問題を回避する役割を果たしたり²⁰すると主張して、実証分析を行っている (e.g., Lafontaine, 1992; Maruyama and Yamashita, 2010)。しかしそのほとんどの仮説が支持されていない。また、Lafontaine and Shaw (1999) は、加盟金やロイヤルティには、時間の経過に伴う変化はないと指摘している。Lafontaine (1992) が指摘しているように、資源制約の解消、リスクシェアリング、モラルハザード問題の回避は、加盟金やロイヤルティを介してではなく、フランチャイズ店と直営店の選択を介して、調整されるのである。

第4節 本章のまとめ

かつて、小売業者は各地域に分散して存在しており、零細的な存在でしかなかったが、そのような状況はチェーンストア・オペレーションによって一変した。チェーンストア・オペレーションは、仕入れにおける規模の経済性を実現し、低価格大量販売を可能にして、さらに多くの店舗を組織して、市場の拡大を可能にしたのである。そして、このことは小

¹⁸ 資源制約については、第3章第1節を参照のこと。

¹⁹ リスクシェアリングについては、第3章第2節第1項を参照のこと。

²⁰ モラルハザード問題については、第3章第2節第2項を参照のこと。

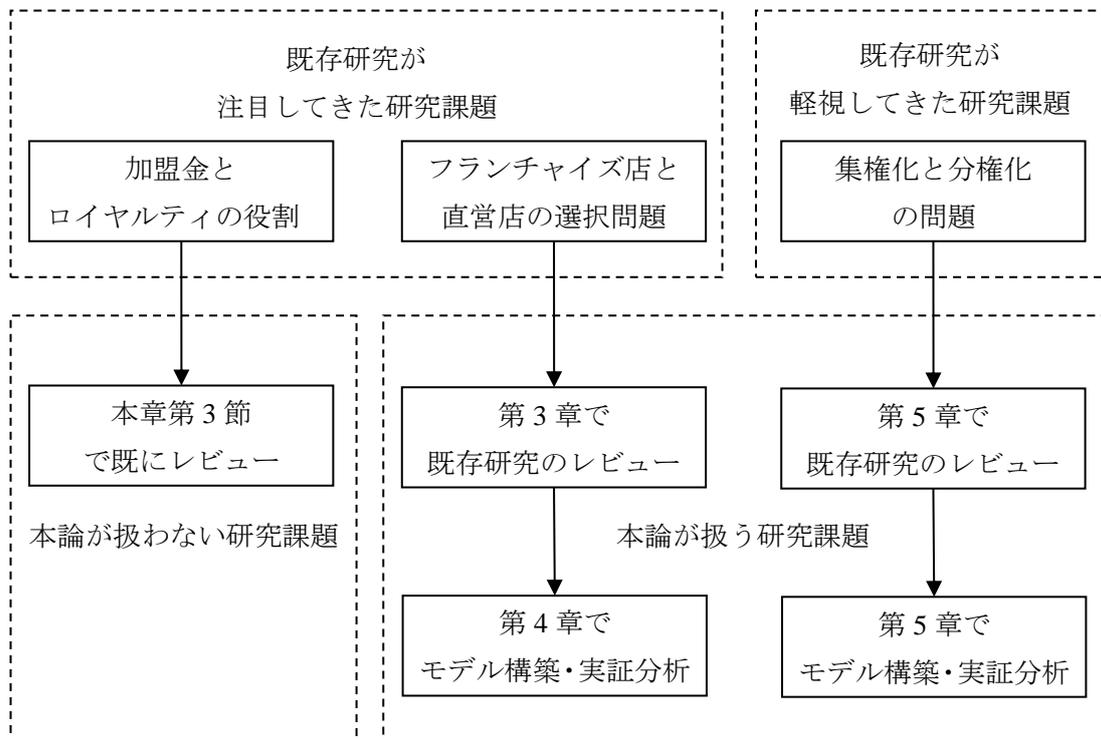
売業の産業化ないし大規模化をもたらし、ひいては製造業者から小売業者へとパワーシフトをもたらした。

チェーンストアは、フランチャイズ・システムを導入することによって、十分な資本を有していない場合であっても事業を開始することができるし、より迅速に市場を拡大することができる。この魅力的なビジネスモデルによってフランチャイズ・システムは広く普及し、大規模な小売業者だけでなく、中小規模の小売業者によっても採用されてきた。

しかし、フランチャイズ・システムを導入しているチェーンストアであっても、すべての店舗をフランチャイズ化しているわけではない。多くの場合、フランチャイズ店は直営店と同時的に利用されており、同一のチェーンストアの名前を冠したフランチャイズ店と直営店という異なる形態の店舗が観察されるが、フランチャイズ店と直営店を同時的に利用しているチェーンストアであっても、店舗の構成比率は、チェーンストア間で異なっているし、同じチェーンストアであっても、時系列的に変化している。かくして、「なぜフランチャイズ店比率が高いチェーンストアが存在する一方で、フランチャイズ店比率が低いチェーンストアが存在するのか」という疑問が浮上する。

また、チェーンストア・オペレーションの特徴は、集権化と標準化にあると考えられてきた(田村, 2001)。しかし、フランチャイズ・チェーンの場合、新原・高岡(2004)が指摘しているように、分権化されたフランチャイズ・チェーンも存在している。すなわち、一般的には、フランチャイザーが一元的に命令を下して、店舗をコントロールしているという意味で集権的なフランチャイズ・システムのみが存在していると想定されているが、実際には、あえて店舗活動を分権的に管理しているという意味で分権的なフランチャイズ・システムも存在している。かくして、「なぜ集権的なフランチャイズ・チェーンが存在する一方で、分権的なフランチャイズ・チェーンが存在するのか」という疑問が浮上する。以上の議論を踏まえると、フランチャイズ・システムに関する研究課題は、図表2-7の通りになるだろう。

図表 2-7 フランチャイズ・システムに関する研究課題



図表 2-7 の通り、フランチャイズ・システムには 3 つの研究課題がある。第 1 の研究課題は、加盟金とロイヤルティの役割である。この研究課題に取り組んでいる既存研究は、「なぜ高い加盟金ないしロイヤルティを設定しているフランチャイズ契約が存在している一方で、低い加盟金ないしロイヤルティを設定しているフランチャイズ契約が存在しているのか」という疑問について、その解答を資源制約の解消、リスクシェアリング、およびモラルハザード問題の回避に求めてきた。しかし、Lafontaine (1992) が指摘しているように、資源制約の解消、リスクシェアリング、モラルハザード問題の回避は、加盟金やロイヤルティを介してではなく、フランチャイズ店と直営店の選択を介して調整される。既存研究が取り組んできた研究課題は、重要かつ興味深いものであるし、今後、既存研究の問題を克服するような研究も必要であろう。しかし、本論は時間の都合上この研究課題には立ち入らない。

第 2 の研究課題は、フランチャイズ店と直営店の選択問題である。この研究課題に取り

組んでいる既存研究は、「なぜフランチャイズ店比率の高いチェーンストアが存在する一方で、フランチャイズ店比率の低いチェーンストアが存在するのか」という論題について、その解答を多様な理論に求めてきた。それゆえ、この論題に関して示唆に富んだ知見が提供されてきた一方で、あまりに多様なアプローチが混在しているため、その実証分析の手法や結果に混乱がみられる。そこで、第 3 章において、一連の研究群をレビューし、その問題点を明らかにした上で、第 4 章において、それを克服するためのモデルを構築し、実証分析を行う。

第 3 の研究課題は、店舗活動の集権化と分権化の問題である。フランチャイズ・システムに関心を寄せてきた研究者たちは、先述の 2 つの研究課題に注目するあまり、第 3 の研究課題を看過してきた。しかし、メガフランチャイジーの出現に伴い、分権的なフランチャイズ・システムが出現してきている。かくして、「なぜ集権的なフランチャイズ・チェーンが存在する一方で、分権的なフランチャイズ・チェーンが存在するのか」という論題が浮上する。第 3 の研究課題の関連研究として、チャンネルパワー論がある (e.g., El-Ansary and Stern, 1972; Hunt and Nevin, 1974)。さらに、希少な既存研究として、所有権理論に依拠した Windsperger (2004) がある。第 5 章において、これら一連の研究をレビューし、その問題点を明らかにした上で、第 6 章において、それを克服するためのモデルを構築し、実証分析を行う。

第 3 章 チェーンストアの組織構造の選択に関する研究:

フランチャイズ店と直営店の選択問題

本章では、フランチャイズ店と直営店の選択問題に関する研究群をレビューする。フランチャイズ店と直営店の選択問題に関しては、資源制約論、エージェンシー理論、シグナリング、取引費用理論、および探索費用理論といった多様なアプローチが存在している。そのため、示唆に富んだ知見が提供されてきた一方、あまりに多様なアプローチが混在しているため、実証分析の手法や結果に混乱がみられる。

フランチャイズ店と直営店の選択問題に関する展望論文は数多く存在しているものの、管見の及ぶ限り一連の展望論文は理論の概要を紹介するのみに留まっており、実証分析の際に利用した代理変数を詳細に比較し検討していない (e.g., Dnes, 1996; Lafontaine and Slade, 1997; 丸山・山下, 2010, 2012; 北島・崔, 2011; 小本, 2012)²¹。そこで本章において、各理論の概要を示した上で、その理論から導出されたモデル、実証分析の手法と結果、および問題点を整理する。さらに、各理論の競合関係や補完関係を整理して、理論的および経験的問題点を明らかにする。

具体的には、まず第 1 節において、チェーンストアが保有する資源とライフサイクルに着目している資源制約論、次に第 2 節において、リスク負担費用やインセンティブを付与することから生じる費用と便益のバランスが取れた効率的な契約を作成することに着目したエージェンシー理論、また第 3 節において、潜在的なフランチャイジーの逆選択を解決することに着目したシグナリング、さらに第 4 節において、市場の価格メカニズムを利用

²¹ 丸山・山下 (2010, 2012) は、各理論の実証分析の結果を整理しているものの、それらの代理変数の妥当性については言及していない。また、北島・崔 (2011) は、代理変数の妥当性について言及しているものの、Lafontaine (1992) とその追随研究である Maruyama and Yamashita (2010) にのみしか触れていない。

するためにかかる取引費用を節約するような店舗形態を選択することに着目した取引費用理論、そして第 5 節において、フランチャイズジエの企業家としての役割に着目した探索費用理論についてレビューする。最後に第 6 節において、各理論の競合関係や補完関係を整理し本章の議論を要約して、第 4 章の実証研究 I への橋渡しを行う。

第 1 節 資源制約論

資源制約論 (Resource Scarcity Theory)²²は、フランチャイズ店と直営店の選択問題に対する、もっとも初期的かつ支配的なアプローチであり、フランチャイザーが保有する資源とライフサイクルに注目して、フランチャイズ・システムの存在や、フランチャイズ店と直営店の選択を説明する理論である。本節においては、Oxenfeldt and Kelly (1968-1969)が提示した資源制約モデルを示した上で、そのモデルから実証分析の可能な仮説を導出している Lafontaine (1992) を代表とする既存研究をレビューする。

(1) 資源制約モデルの概要

本論では、Oxenfeldt and Kelly (1968-1969)を嚆矢とする資源制約論から導出されたモデルを「資源制約モデル」と呼称する。Oxenfeldt and Kelly は、フランチャイザーとフランチャイジエの「目標」、「能力と資源」、および「機会」という 3 つの要素がライフサイクルに伴い変化することに注目して、「もっとも成功しているフランチャイズ・システムは、最終的

²² 資源制約論の呼称名に関して、“Resource Scarcity Theory”以外にも“Capital Scarcity Theory”といった用語が混在している。これらの呼称の違いは、研究者によって資源の捉え方が異なっていることに起因していると思われる。資金の制約のみに注目している研究者たちは、“Capital Scarcity Theory”と呼称している一方 (e.g., Lafontaine, 1992; Combs and Ketchen, 1999)、資金のみならず、人的資源や情報にも注目している研究者たちは、“Resource Scarcity Theory”と呼称している (e.g., Dant and Kaufmann, 2003)。

にほぼ 100%直営店のチェーンストアに帰着する (p. 69)」という理論的命題のもとで、フランチャイザーは創業時に資源制約に直面している場合、フランチャイズ店を用いて積極的に多店舗展開を行っていくが、自社が成長し成熟するに伴い、フランチャイズ店を買い戻して、直営店化していくと主張した。

まず第 1 の要素である「目標」に関して、フランチャイザーは、創業時において、より広い市場を出来る限り迅速にカバーすることを目標とするが、その後、市場を十分に拡大して、競合他社が出現してくるような成長期や成熟期においては、各店舗を統制し費用を低減させ、製品・サービスの品質を向上させることを目標とする。他方、フランチャイジーは、創業時においては、フランチャイズ・システムに参加することによって得られる収入に対する保証を獲得することを優先するが、その後、ノウハウや資金が蓄積される成長期や成熟期においては、独立や自立に対する欲求を持つ。それゆえ、フランチャイザーによる統制が増大することと相俟って、フランチャイジーは、他の機会を求めてフランチャイズ・システムから離脱しようとするだろう。

次に第 2 の要素である「能力と資源」に関して、フランチャイザーは、創業時において、物的資源、人的資源、および各地域市場の情報といった資源制約に直面しているが、ノウハウや資金が蓄積される成長期や成熟期において、それらの制約を解消している。他方、フランチャイジーは、創業時において、フランチャイザーからの指導や援助を要求するが、その後、ノウハウや資金が蓄積される成長期や成熟期において、それらの要求水準を低下させるだろう。それゆえ、時間の経過に伴い、フランチャイザーはフランチャイズ店を直営店に置き換えようとするだろうし、フランチャイジーは他の機会を求めてフランチャイズ・システムから離脱しようとするだろう。

そして第 3 の要素である「機会」に関して、フランチャイザーは、創業時において、フランチャイジーの協力を得ることによって、競合他社に先んじて魅力的な市場を獲得することができるが、市場が飽和する成熟期において、それらの機会は激減する。他方、フラン

チャイジーは、創業時において、自身の不足した能力や資源を補うため、フランチャイズ・システムに加入することによって、事業機会を得ることができるが、ノウハウや資金が蓄積される成長期や成熟期においては、自身で事業を行うといった代替的な事業機会も存在している。それゆえ、時間の経過に伴い、フランチャイザーはフランチャイズ店を直営店に置き換えようとするだろうし、フランチャイジーは他の機会を求めてフランチャイズ・システムから離脱しようとするだろう。

以上の3つの要素が変化して生じる、二者の現状の維持と変更の欲求の組合せは、図表3-1の通り、4つに分類することができよう。第1に、フランチャイザーとフランチャイジーがどちらも現状のままフランチャイズ店の維持を望む場合(セル1)、第2に、フランチャイザーは現状のままフランチャイズ店の維持を望む一方、フランチャイジーはフランチャイズ関係からの離脱を望む場合(セル2)、第3に、フランチャイザーはフランチャイズ店の買い戻しを望む一方、フランチャイジーは現状のままフランチャイズ店の維持を望む場合(セル3)、そして第4に、フランチャイザーはフランチャイズ店の買い戻しを望み、フランチャイジーはフランチャイズ関係からの離脱を望む場合(セル4)である。このうち、フランチャイザーがフランチャイズ店を買い戻して直営店化するのは、現状を改変したいという欲求がタイミングよく適合した場合(セル4)、およびフランチャイジーが現状を維持してフランチャイザーのみがフランチャイズ店を買い戻そうとする場合(セル3)である。

図表3-1 資源制約モデル (Oxenfeldt and Kelly, 1968-1969)

		フランチャイジーの欲求	
		維持	離脱
フランチャイザー の欲求	維持	セル1 フランチャイズ店維持	セル2 フランチャイズ店維持
	買い戻し	セル3 直営化	セル4 直営化

Oxenfeldt and Kelly (1968-1969, p. 81) を大幅に加筆・修正。

かくして、Oxenfeldt and Kelly は、時間の経過に伴い、二者の欲求が図表 3-1 のセル 3 ないしセル 3 に移行するため、成功したフランチャイズ・チェーンは 100%直営店に回帰すると主張したのである。

以上の Oxenfeldt and Kelly の主張について、多くの研究者が経験的な証拠を提供している。Hunt (1973) は、米国のファストフード・チェーンにおける直営店の比率は、1960 年には 1.2% であったが、1971 年には 11.3% に急増していると報告している。また高岡 (1999) は、コンビニエンス・ストア企業は立地という重要な資源を迅速に獲得すべく、フランチャイズ店を選択していったと主張している。さらに多くの実務家は、フランチャイズ店を利用する理由として資金の調達があると主張している (e.g., Dant, 1995)²³。

しかし、Oxenfeldt and Kelly の資源制約モデルには、能力と資源が組織のライフサイクルの移行に伴い充実していくという仮定の現実妥当性の点で問題があると指摘されている (浅井, 1972)。浅井は、ライフサイクルの段階を識別することは困難であるため、Oxenfeldt and Kelly の資源制約モデルは極めて現象記述的であると指摘している。さらに浅井は、フランチャイザーの能力と資源が充実するか、あるいはフランチャイザーがすべてのフランチャイズ店を買い戻して直営店化することを指して成熟期と言うのであれば、それは概念を不当に拡張してしまっているとも指摘している。Oxenfeldt and Kelly が「成功した (successful)」フランチャイズ・システムと限定したことによって、ライフサイクルという概念が曖昧化してしまったのである。Oxenfeldt and Kelly は、独創性に富んだ仮説を提供してくれているものの、彼らのモデルには実証分析に際して適切な操作化が困難であるという問題がある。

そこで、Oxenfeldt and Kelly の資源制約モデルのテストを試みてきた研究者たちは、ライフサイクルではなく、要素市場の不完全性に着目することによって、資源制約を測定した (e.g., Lafontaine, 1992; Lafontaine and Kaufmann, 1994; 小本, 1999; Combs and Ketchen, 1999;

²³ Dant (1995) によれば、60% の実務家がフランチャイズ店を利用する理由として、資金の調達を挙げている。

Dant and Kaufmann; 2003; Maruyama and Yamashita, 2010)。既存研究は、フランチャイズ・チェーンが直面している資源制約を「資源の調達可能性」と「資源の必要性」という 2 つの概念によって操作化している (e.g., Lafontaine, 1992)²⁴。

資源制約論の第 1 の構成概念である「資源の調達可能性」は、要素市場から資源の調達が容易であること、ないし組織の内部から資源を調達することができる企業の能力と定義される²⁵。なお、「資源の調達可能性」に関して、資源の把握の仕方は研究者間で異なっている。Lafontaine (1992) や Combs and Ketchen (1999) は、資金の制約のみに着目している。彼らは、資本市場から資金を調達することが困難である場合、フランチャイザーはフランチャイズ店を選択して、逆に、資本市場から資金を調達することが容易である場合、フランチャイザーは直営店を選択すると主張している。他方、Dant and Kaufmann (2003) は、資金の制約のみだけではなく、人的資源と情報の制約にも注目している²⁶。Dant and Kaufmann は、これらの 3 つの資源を十分に蓄積している場合、フランチャイザーは直営店を選択すると主張している。

既存研究において、資源の制約の捉え方に違いがあるものの、総じて「資源の調達可能性」が高いほど、フランチャイザーは直営店を選択すると主張されている。かくして、「資源の調達可能性」は「フランチャイズ店比率」に負の影響を及ぼすと仮説化される。

資源制約論の第 2 の構成概念である「資源の必要性」は、自社の戦略を実行するための

²⁴ Lafontaine (1992) は、資源制約の操作化において、「資源の調達可能性」と「資源の必要性」を識別しているにもかかわらず、Lafontaine およびその追随研究においても、この 2 つの概念の明確な定義はなされていない。

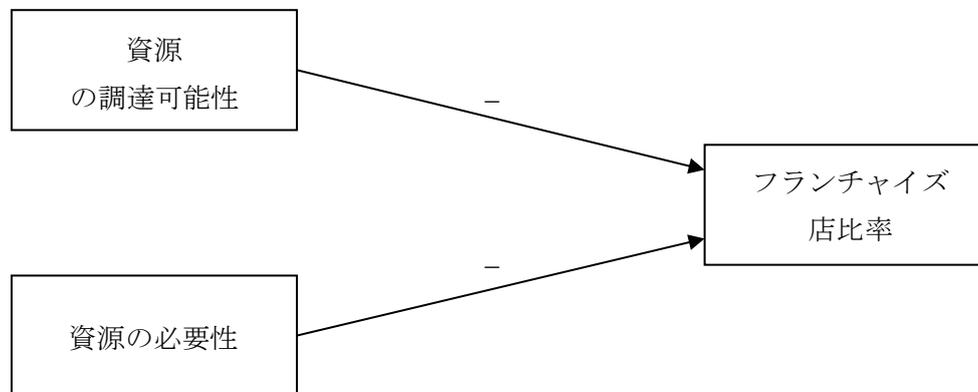
²⁵ この定義に関しては、Lafontaine (1992) と Combs and Ketchen (1999) を参考にした。

²⁶ Dant and Kaufman (2003) を正確に引用するならば、フランチャイズ・システムにとって重要な資源とは、財務資本 (financial capital)、管理者資本 (managerial capital)、および情報資本 (informational capital) である。財務資本と情報資本は、それぞれ資金と情報を意味している。さらに、管理者資本は、「新規店舗を開設するにあたって、経営の才覚を有した従業員が必要か」という質問項目で測定されている。Dant and Kaufman は、(有能な) 人的資源ないし労働力を指して、管理者資本という言葉を利用している。

必要な資源の水準と定義される²⁷。高岡 (1999) によれば、コンビニエンス・ストア企業は、ある一定の地域に高密度に出店するというドミナント出店という戦略を掲げて、その手段として、立地という重要な資源を低費用で獲得するためにフランチャイズ・システムを導入した。すなわち、コンビニエンス・ストア企業は、自社の戦略を実行するために必要な経営資源と、自社が実際に保有している経営資源の格差を埋めるべく、積極的にフランチャイズ店を用いて多店舗展開を行ったのである²⁸。

フランチャイザーが自社の戦略を実行するために、より多くの資源を必要とする場合、フランチャイザーはフランチャイズ店を選択する。かくして、「資源の必要性」は「フランチャイズ店比率」に正の影響を及ぼすと仮説化される。以上の議論を踏まえて、資源制約モデルを図示すると、図表 3-2 の通りとなる。

図表 3-2 資源制約モデル



(2) 資源の調達可能性仮説の実証分析の手法と結果

「資源の調達可能性」は、「企業年齢」、「融資ダミー」、「親会社ダミー」、「資本金」、「株

²⁷ この定義は高岡 (1999) を参考にした。

²⁸ 高岡 (1999) は、セブンイレブン・ジャパンはフランチャイズ店を選択したことによって、1997 年までで総額 2,817 億 9,151 万円もの資金を節約することができたと報告している。

価収益率」、「負債資本比率」、「流動資産」、「総資本利益率」といった様々な代理変数を用いて測定されてきた (e.g., Lafontaine, 1992; Lafontaine and Kaufmann, 1994; 小本, 1999; Combs and Ketchen, 1999; Alon, 2001; Dant and Kaufmann, 2003; Maruyama and Yamashita, 2010)。一連の既存研究が用いた「資源の調達可能性」の代理変数は図表 3-3 の通りである。

図表 3-3 資源の調達可能性の代理変数

代理変数	操作的定義
企業年齢	企業が創業してからの期間
融資ダミー	フランチャイザーがフランチャイジーに融資を行っているかのダミー変数
親会社ダミー	フランチャイザーの親会社が大企業であるか否かのダミー変数
資本金	当該フランチャイズ・チェーンの資本金
株価収益率	$\frac{\text{株価}}{\text{一株あたりの利益}}$
流動資産比率	$\frac{\text{現金} + \text{有価証券}}{\text{総店舗数}}$
総資本利益率	$\frac{\text{当期純損益}}{\text{総資本}}$
負債資本比率	$\frac{\text{負債}}{\text{自己資本}}$

「資源の調達可能性」の代理変数として、もっとも頻繁に利用されてきた変数は「企業年齢」である (e.g., Lafontaine, 1992; Lafontaine and Kaufmann, 1994; 小本, 1999; Maruyama and Yamashita, 2010)。Lafontaine (1992) によれば、「企業年齢」が高い企業であれば、企業基盤が確立されているため、資本市場から資金が調達しやすい。それゆえ、「企業年齢」が高い企業ほど、フランチャイズ店比率が高いと考えられる。

しかし、Combs and Ketchen (1999) は、「企業年齢」を用いた資源制約モデルの実証研究を批判している。Combs and Ketchen は、「企業年齢」は資金の調達可能性を反映しているも

の、人的資源、経験、および市場の情報などのフランチャイズ・システムを採用することによって、調達可能な多様な資源の影響を識別できていないと指摘している。

そして、Combs and Ketchen は、「フランチャイズ店比率」に対する資金の制約の影響のみを測定すべく、「株価収益率」、「流動資産」、「総資本利益率」、および「負債資本比率」、といった財務データを用いて、「資源の調達可能性」を測定した。「株価収益率」は株式市場から資金を調達することができる能力を、「流動資産比率」は自社の規模に対しての資金の蓄積を、および「総資本利益率」は財務的な成果（すなわち内部留保の蓄積）をそれぞれ意味しており、3つの指標が高い企業は、要素市場ないし自社内部から資金を調達することが容易であるため、「資源の調達可能性」が高い企業である。他方、「負債資本比率」は、倒産の可能性を意味しており、「負債資本比率」の高い企業は、資本市場から資金を調達することが困難であるため、「資源の調達可能性」が低い。Combs and Ketchen が用いた変数群は、サンプルが株式公開企業に限定されてしまうという限界があるものの、既存研究の問題点を克服していると言えよう。

Lafontaine (1992) は、フランチャイザーがフランチャイズ店の開店に際して資金を融資している場合、フランチャイザーは資金の制約に陥っていないと考えられるため、当該チェーンの「資源の調達可能性」が高いと解釈して、「資源の調達可能性」を「融資ダミー」で測定した。また Lafontaine and Kaufmann (1994) は、フランチャイズ・チェーンの親会社が大企業である場合、資金の調達が容易になるため、当該チェーンの「資源の調達可能性」は高いと解釈して、「資源の調達可能性」を「親会社ダミー」で測定した。

小本 (1999) は、資本金の小さいフランチャイズ・チェーンは、企業基盤が脆弱であったり、リスクへの対応力に欠けていたりするために、資本市場の投資家は当該企業に対してより慎重な態度で融資に望むと主張して、「資源の調達可能性」を「資本金」で測定した。これらの一連の研究における説明変数、被説明変数、符号仮説、およびその分析結果は、図表 3-4 の通りである。

図表 3-4 資源の調達可能性に関する既存の実証研究

	説明変数	被説明変数	仮説	結果	
Lafontaine (1992)	企業年齢	フランチャイズ店比率	-	- ^c	支持
	融資ダミー		-	+ ^c	不支持
Lafontaine and Kauf- mann (1994)	企業年齢 ²⁹	直営店比率	+	+ ^b	支持
	親会社ダミー		+	+ ^a	支持
小本 (1999)	企業年齢	直営店比率	+	+ ^b	支持
	資本金		+	+ ^a	支持
Combs and Ketchen (1999)	株価収益率	新規店舗開設における フランチャイズ店比率	-	- ^b	支持
	負債資本比率		+	+ ^c	支持
	流動資産		-	- ^b	支持
	総資産利益率		-	- ^c	支持
	企業年齢		CV	n/s	非有意
Alon (2001)	企業年齢	フランチャイズ店比率	-	n/s	不支持
Dant and Kaufmann (2003)	企業年齢	既存店舗を直営化して いるか否かの 2 値変数	-	- ^c	支持
Maruyama and Yama- shita (2010) ³⁰	企業年齢	フランチャイズ店比率	-	n/s	不支持

a: 1%水準で有意、b: 5%水準で有意、c: 10%水準で有意、n/s: 非有意、CV: 統制変数。

²⁹ Lafontaine and Kaufmann (1994) は、資源制約論から導出した仮説だけでなく、エージェンシー理論に基づいて、「企業年齢」は「直営店比率」に負の影響を及ぼすという仮説も設定している。ただし、彼女らは、本章第 2 節第 2 項で後述する「店舗努力の重要性」や「モニタリングの困難性」の代理変数として「企業年齢」を解釈しているわけではない。彼女らは、フランチャイズ店は直営店に比して効率的であるために、時間の経過に伴い、フランチャイザーはフランチャイズ店を選択していくはずであると主張して、「店舗努力の重要性」や「モニタリングの困難性」については言及していない。

³⁰ Maruyama and Yamashita (2010) は、Lafontaine (1992) を追試したモデルと、Lafontaine のモデルにシグナリングとフリーライダーの 2 つの要因を組み込んだモデルをそれぞれテストしている。Maruyama and Yamashita は、Lafontaine を追試したモデルにおいては、「企業年齢」を「資源の必要性」の代理変数と解釈しているが、自らが提示した新しいモデルにおいては、「企業年齢」を「シグナリングの必要性」の代理変数として解釈している。「シグナリングの必要性」については、本章第 3 節を参照のこと。

図表 3-4 の通り、既存研究において、「企業年齢」は頑健な結果が得られていない。その他の変数は、既存研究の数が少ないとはいえ、概ね仮説通りである。「企業年齢」に関して、Lafontaine (1992)、Lafontaine and Kaufmann (1994)、および小本 (1999) においては、支持されている一方、Combs and Ketchen (1999)、Alon (2001)、および Maruyama and Yamashita (2010) において、支持されていない³¹。この結果は、Combs and Ketchen が指摘しているように、「企業年齢」が資金のみならず、人的資源、経験、および市場の情報などの調達可能性の影響を測定してしまっていることに起因していると考えられる。また、Lafontaine (1992) においては、「企業年齢」は、後述のダブルモラルハザードモデルにおける「本部努力の重要性」の代理変数でもある。Lafontaine は、どちらにモデルに基づいても、「企業年齢」は「フランチャイズ店比率」の負の影響を及ぼすという仮説を設定して、「企業年齢」を 2 つのモデルのうちどちらの変数として解釈すべきか経験的には弁別できないと主張している。また、Lafontaine (1992) のモデルを追試した Maruyama and Yamashita (2010) のモデルにおいては、「企業年齢」は 10%水準でも非有意であった。北島・崔(2011) が指摘しているように、既存研究が二次データを利用しているという技術的限界があるとはいえ、「企業年齢」をどの構成概念の代理変数として解釈すべきかについては検討が必要であろう。

資金の制約のみの影響を測定することを試みた Combs and Ketchen (1999) の設定した変数群が支持されているということは注目に値すべきであるが、「負債資本比率」と「総資産利益率」は、10%水準で有意というやや甘い基準で支持されていることに留意すべきであろう³²。

「融資ダミー」は、仮説に反して、「フランチャイズ店比率」に正の影響を及ぼしていた (Lafontaine, 1992)。Lafontaine は、この結果を資金の調達とフランチャイズ店と直営店の選

³¹ Combs and Ketchen (1999) は、「企業年齢」を統制変数としてモデルに組み込んでいる。

³² 実際には、Combs and Ketchen (1999) は、有意水準を 5%と設定して、「負債資本比率」と「総資産利益率」は非有意であるという立場をとっている。また、Combs and Ketchen の被説明変数が、「新規店舗開設におけるフランチャイズ店比率」であるということにも留意すべきであろう。

択には関係がないと解釈している。この Lafontaine の解釈について、高岡 (1999) の考察が注目に値する。高岡は、コンビニエンス・ストア企業は立地という重要な資源を急速に獲得すべく、フランチャイズ店を選択したと主張している。資源制約論に基づけば、コンビニエンス・ストア企業は、その後は直営店を選択していくはずである。しかし実際には、セブンイレブン・ジャパンは、資源制約を解消した後も、フランチャイズ店を増加させていった³³。高岡によれば、セブンイレブン・ジャパンが資源制約を解消した後もフランチャイズ店を増加させたことは、エージェンシー理論によって説明することができる³⁴。同社は、販売活動に対するインセンティブを向上させるような工夫を契約書に組み込むことによって、フランチャイジーから適切なサービス水準を引き出す仕組みを作り上げたのである³⁵。かくして、フランチャイザーは、創業時においては、資源の制約を克服するためにフランチャイズ店を選択するものの、その後、資源の制約を克服したとしても、効率的に販売活動を行うフランチャイズ店を選択するのである。

(3) 資源の必要性仮説の実証分析の手法と結果

「資源の必要性」は、「店舗あたりの開業資金」および「店舗増加率」といった様々な代理変数を用いて測定されてきた (e.g., Lafontaine, 1992; Alon, 2001; Maruyama and Yamashita,

³³ セブンイレブン・ジャパンは、土地や建物をフランチャイジーが所有して、設備什器をフランチャイジーがフランチャイジーに貸与する A タイプ契約と、土地、建物、および設備什器をフランチャイザーが所有する C タイプ契約という 2 つの契約を使い分けている。セブンイレブンは、初期においては A タイプ契約を用いて多店舗展開を行ったが、その後は直営店ではなく、C タイプ契約を用いて多店舗展開を行った (高岡, 1999)。

³⁴ より具体的に言えば、後述のシングルモラルハザードモデルにおける「店舗努力の重要性」によって説明することができる。「店舗努力の重要性」については、本章第 2 節第 2 項を参照のこと。

³⁵ たとえば、セブンイレブンの契約書には、水道光熱費の 80% をフランチャイザーが負担すると明記されている。水道光熱費をすべてフランチャイザーが負担した場合、フランチャイジーはそれをまったく節約しなくなる可能性がある一方、水道光熱費をすべてフランチャイジーが負担した場合、フランチャイジーはできるかぎりそれらの費用を節約しようとして、「店舗が暗い」、「商品の鮮度が悪い」といった事態が生じて、チェーン全体の評判が損なわれる可能性がある。

2010)。一連の既存研究が用いた「資源の必要性」の代理変数は図表 3-5 の通りである。

図表 3-5 資源の必要性の代理変数

代理変数	操作的定義
店舗あたりの開業資金	新規店舗開設に際して必要な初期投資
店舗増加率	店舗数の増加比率

既存研究は、フランチャイズ・チェーンが店舗を急速に増加させる場合や、新規店舗開設に際して必要な初期投資が大きい場合、「資源の必要性」が高くなると主張して、その代理変数として「店舗あたりの開業資金」と「店舗増加率」を用いている (e.g., Lafontaine, 1992)。これらの一連の研究における説明変数、被説明変数、符号仮説、およびその分析結果は、図表 3-6 の通りである。

図表 3-6 資源の必要性に関する既存の実証研究

	説明変数	被説明変数	仮説	結果	
Lafontaine (1992)	店舗あたりの開業資金	フランチャイズ店比率	+	- ^b	不支持
	店舗増加率		+	+ ^a	支持
Alon (2001)	店舗あたりの開業資金	フランチャイズ店比率	-	n/s	不支持
	店舗増加率		+	- ^b	不支持
Maruyama and Yamashita (2010)	店舗あたりの開業資金	フランチャイズ店比率	+	n/s	不支持
	店舗増加率		+	- ^b	不支持

a: 1%水準で有意、b: 5%水準で有意、c: 10%水準で有意、n/s: 非有意。

図表 3-6 の通り、「資源の必要性」は、Lafontaine (1992) の「店舗増加率」を除いて、仮説通りの結果が得られていない。この結果は、自社の戦略を実行するために、より多くの資源が必要であったとしても、それを要素市場から調達することが容易であったり、自社内に蓄積されていたりする場合、フランチャイズ・チェーンは直営店を選択すると解釈す

ることができよう。

第2節 エージェンシー理論

フランチャイズ店と直営店の選択問題に関して、前節でレビューした資源制約論に加えて、エージェンシー理論も支配的なアプローチである。エージェンシー理論は、フランチャイザーと各形態の店舗の店長の間で、リスク負担費用やインセンティブを付与することから生じる費用と便益のバランスが取れた効率的な契約を作成するという視座に基づいて (Milgrom and Roberts, 1992, 邦訳 p. 227)、「リスクシェアリングモデル」、「シングルモラルハザードモデル」、「ダブルモラルハザードモデル」、および「フリーライダーモデル」などの多様なモデルを導出してきた。本節において、エージェンシー理論から導出されるモデルおよび実証分析の手法と結果を整理して、その問題点を明らかにする。

第1項 リスクシェアリングモデル

(1) リスクシェアリングモデルの概要

複数の個人が互いに独立なリスクに直面している場合、リスクシェアリングによって、リスク負担費用を削減することができる。2つのリスクが独立であるとは、一方のリスクからもう一方のリスクを推測することができないことを指す。このとき、相対的にリスク許容度が大きい経済主体がリスクを負担することが効率的になる。この原理は、「リスクシェアリングの原理」と呼称されている (Milgrom and Roberts, 1992)。Rubin (1978) や Norton (1988) は、この原理に基づいて、フランチャイズ店と直営店の選択問題を検討した。本論では、リスクシェアリングの原理から導出されたモデルを「リスクシェアリングモデル」と呼称する。

Rubin (1978) は、リスクシェアリングの原理に基づいて、直営店はフランチャイズ店に比して効率的であると主張した。Rubin の具体的な主張は以下の通りである。フランチャイズ店の経営者 (すなわちフランチャイジー) が経営している店舗は一店舗のみであり、彼らはその店舗のみに投資している。そのため、フランチャイジーはリスクを分散することができず、高いリスクに直面してしまう。他方、フランチャイザーは、複数の直営店を組織し多店舗展開を行うことによって、各店舗をポートフォリオとして投資することができる。フランチャイザーは、複数の店舗でリスクを分散することができるため、リスクが低くなるのである。

フランチャイザーはフランチャイジーに比してリスク許容度が大きいいため、フランチャイジーが直面する「リスク規模」が大きいほど、フランチャイジーはその高いリスクの見返りとして高いリスクプレミアムを要求する。リスクプレミアムが高いほど、フランチャイザーはその費用を節約すべくフランチャイズ店ではなく直営店を選択する。したがって、フランチャイズ店ではなく直営店を選択したほうが効率的になるのである³⁶。かくして、「リスク規模」は「フランチャイズ店比率」に負の影響を及ぼすと仮説化される。以上の議論を踏まえて、リスクシェアリングモデルを図示すると、図表 3-7 の通りとなる。

図表 3-7 リスクシェアリングモデル



³⁶ このモデルにおいて、フランチャイザーはリスク中立的であるのに対して、フランチャイジーはリスク回避的であると仮定される (Lafontaine, 1992)。すなわち、フランチャイザーのリスク許容度は無限であるのに対して、フランチャイジーのリスク許容度はゼロである。この極端な仮定は、2人の経済主体がどちらもリスク回避的であると仮定するモデルは数理化がほとんど不可能であるためである (金, 2001)。

(2) リスク規模仮説の実証分析の手法と結果

「リスク規模」は、「売上高の変動係数」「売上高変化率の分散」、「閉店率」、「店舗あたりの開業資金」、および「契約期間」といった様々な代理変数を用いて測定されてきた (e.g., Martin, 1988; Norton, 1988; Lafontaine, 1992; 小本, 1999)。一連の既存研究が用いた「リスク規模」の代理変数は図表 3-8 の通りである。

図表 3-8 リスク規模の代理変数

代理変数	操作的定義
売上高の変動	店舗あたりの平均売上高の変動
売上高変化率 の分散	時間の経過にともなう店舗あたりの平均売上高の変動
閉店率	フランチャイズ・チェーンの閉店率
店舗あたりの 開業資金	新規店舗開設に際して必要とされる初期投資
契約期間	フランチャイザーとフランチャイジーの契約期間

リスクは売上や利益などの分散と定義される (Milgrom and Roberts, 1992)。したがって、「売上高の変動係数」と「売上高変化率の分散」は、十分に「リスク規模」を測定しているであろう。「閉店率」は、各フランチャイジーの倒産リスクを示しているため、損失の可能性であるダウンサイドリスクを測定している (Lafontaine, 1992)。したがって、「売上高の変動係数」と「売上高の変化率の分散」は、内生的なリスクを測定することに優れている一方、「閉店率」は外生的なリスクを測定することに優れているのである³⁷。小本 (1999) は、「リスク規模」の代理変数として「店舗あたりの開業資金」と「契約期間」を用いた。小本

³⁷ Lafontaine (1992) によれば、閉店率は倒産のリスクに比べて、過小評価されることがある。というのも、フランチャイザーは、収益性の低いフランチャイズ店を買い戻して別のフランチャイジーに引渡したり、閉店した店舗を引き継いで直営店化したりすることがあるからである。したがって、閉店率が高いフランチャイズ・チェーンは、必ずしも倒産のリスクが高いというわけではない。

は、店舗開設費用が増加したとしても、フランチャイジーが資本市場から調達可能な資金の増加は見込めないため、「店舗あたりの開業資金」が大きいほど、財務リスクが大きくなると主張している。小本によれば、財務リスクとは事業資金の調達における負債の割合である。しかし、フランチャイズ・チェーンは、フランチャイズ店を利用することによって、フランチャイジーから資源を調達できるため、財務リスクを抑えることができる。「店舗あたりの開業資金」は、資源制約論における「資源の必要性」の代理変数と解釈するほうが望ましいと考えられる。

小本は、契約が締結されている間は、少なくとも安定的に事業が遂行される期間であると考えられるため、「契約期間」が短いほど、「リスク規模」が大きくなると主張している。しかし、「契約期間」に関して、小本が言うところのリスクとは、フランチャイジーが直面する再交渉のリスクである。したがって、小本が測定した「リスク規模」と、リスクシェアリングモデルが想定している「リスク規模」は異なるものである。これらの一連の研究における説明変数、被説明変数、符号仮説、およびその分析結果は、図表 3-9 の通りである。

図表 3-9 の通り、リスクシェアリングモデルは、Martin (1988)、Norton (1988)、Lafontaine (1992)、および小本 (1999) においては支持されていないが、Maruyama and Yamashita (2010) においては支持されていた。ただし、小本 (1999) と他の 4 つの研究には、リスク規模の測定において、大きな違いがあることに留意すべきである。小本は、本来的にリスクシェアリングモデルが想定しているリスクと異なるリスクを測定してしまっている。

他の 4 つの研究群に注目すると、Maruyama and Yamashita (2010) の分析のみがリスク規模仮説を支持していた。Maruyama and Yamashita は、Lafontaine (1992) と自身の研究の分析結果の違いは、データ収集時の米国と日本の経済状況の違いにあると解釈した。彼らは、Lafontaine のデータ収集時の米国経済は、安定成長期にあったのに対して、自身のデータ収集時の日本経済は、低成長期であったことから、日本のフランチャイジーは、米国のフラ

図表 3-9 リスク規模に関する既存の実証研究

	説明変数	被説明変数	仮説	結果	
Martin (1988)	売上高の変動係数	フランチャイズ店比率	-	+ ^a	不支持
Norton (1988)	売上高の変化率の分散	フランチャイズ店比率	-	+ ^a	不支持
Lafontaine (1992) ³⁸	閉店率	フランチャイズ店比率	-	+ ^a	不支持
小本 (1999)	店舗あたりの開業資金	直営店比率	+	n/s	不支持
	契約期間		-	n/s	不支持
Maruyama and Yama- shita (2010)	売上高の変動	フランチャイズ店比率	-	- ^a	支持

a: 1%水準で有意、b: 5%水準で有意、c: 10%水準で有意、n/s: 非有意。

ンチャイジーに比べてリスクに対して否定的で、逆に米国のフランチャイジーは、日本のフランチャイジーに比べてリスクに対して楽観的であったと解釈している³⁹。

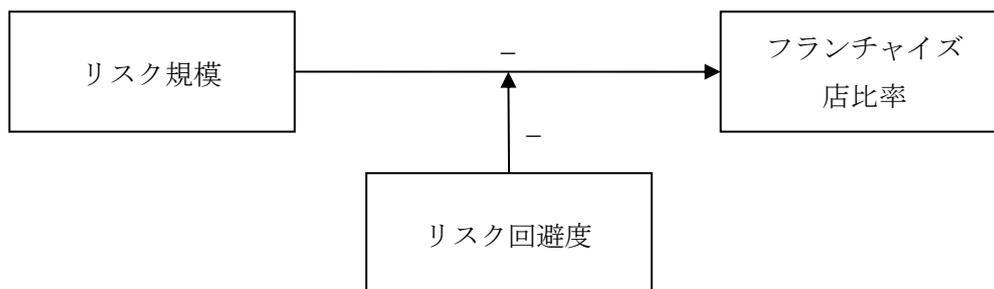
この Maruyama and Yamashita の解釈は、リスクシェアリングモデルが「リスク規模」のみでテストされてきたことに問題があることを示唆している。フランチャイジーが要求するリスクプレミアムは、フランチャイジーが直面する「リスク規模」とその「リスク回避度」の積と定義される (Milgrom and Roberts, 1992)。したがって、フランチャイジーがリスクを受け入れることができる場合、あるいは積極的にリスクを受け入れて事業を行う場合、フランチャイジーは大きなリスクに直面したとしても、彼らが要求するリスクプレミアムは低下する。すなわち、「フランチャイズ店比率」に対する「リスク規模」の影響は、「リス

³⁸ Lafontaine (1992) は、「閉店率」以外にも「売上高の変動係数」と「売上高の変化率の分散」を説明変数として分析を行っているものの、分析結果からの知見がまったく同じであるという理由で、これら 2 つの説明変数の分析結果を論文中に記していない。

³⁹ データ収集時の実質 GDP の年間成長率は、米国においては、7.2% (1984 年)、4.1% (1985 年)、3.4% (1986 年)であったのに対して、日本においては、- 0.1% (1999 年)、2.9% (2000 年)、0.2% (2001 年)であった (Maruyama & Yamashita, 2010)。

ク回避度」によって、モデレートされるのである。かくして、図表3-7のリスクシェアリングモデルは、図表3-10の通りに修正されるべきであろう。

図表3-10 修正リスクシェアリングモデル



図表3-10の通りに修正されたモデルをテストするためには、潜在的なフランチャイジーの「リスク回避度」を測定する必要がある。しかし、直営店を選択したフランチャイザーに関して、潜在的なフランチャイジーのデータを収集することは困難である。したがって、リスクシェアリングモデルは、テストが困難であるという問題を抱えている。

第2項 シングルモラルハザードモデル

(1) シングルモラルハザードモデルの概要

具体的な議論に入る前に、エージェンシー理論の概要を示しておく必要がある。ある主体（プリンシパル）が他の主体（エージェント）に権限を委譲して、何かしらの活動をエージェントに委ねる場合、両者の間に情報の非対称性があるとプリンシパル・エージェント問題が生じる。プリンシパルは、自身の利益にかなうようにエージェントが行動することを望んでいるが、エージェントはプリンシパルが期待に反して行動を取ることがある。たとえば、エージェントは、努力の如何に関わらず、一定の賃金を得ることができる場合、意図的に怠業するかもしれない。この怠業の問題はモラルハザード問題と呼称されている。

プリンシパルがエージェントの成果を評価するために必要な情報を十分に有していない場合、すなわちプリンシパルとエージェントの間にエージェントの行動について情報の非対称性が存在している場合、モラルハザード問題が生じてしまう。モラルハザード問題によって生じた損失、およびそれを阻止するための費用を「エージェンシー費用」という。プリンシパルとエージェントの二者はエージェンシー費用を節約するという意味で効率的な契約を締結する。

既存研究は、以上のような視座に立って、フランチャイザーをプリンシパル、フランチャイズ店および直営店の店長をエージェントとみなして、プリンシパル・エージェント問題を考察してきた (e.g., Rubin, 1978; Brickley and Dark, 1987; Lafontaine, 1992)。本論では、エージェント側のモラルハザード問題に関連するモデルを「シングルモラルハザードモデル」と呼称する⁴⁰。

エージェンシー理論は、フランチャイザーにとって、店舗成果 (たとえば売上や利潤) は観察可能であるのに対して、各店長の努力水準 (たとえば営業努力) は観察不可能であると仮定する。すなわち、店長がフランチャイザーの要求通りにタスクを実行して、期待された行動を取っていたかどうかは観察することができないし、需要の不確実性が存在しているため、店舗成果から店長の努力水準を推測することもできない。

ここで、店長の行動に対するモニタリング費用がゼロであると仮定すると、フランチャイザーは店長の適切な行動に対してはそれに見合った報酬を付与する一方、不適切な行動に対しては罰則を課すことができるため、モラルハザード問題は生じない。しかし、店長の行動を費用ゼロで観察するという仮定は現実的ではない。実際には、それを完全に観察するには莫大な費用がかかると考える方が現実的であろう。

シングルモラルハザードモデルにおいては、モニタリングを行わないことで生じる非効

⁴⁰ 一般的には、シングルモラルハザードを指して、「モラルハザード」と呼称されている。しかし、本論においては、次項でレビューするプリンシパル側の怠業問題を指す「ダブルモラルハザード問題」と区別するため、あえてシングルモラルハザードと呼称する。

率性、および店長の怠業を防ぐためのモニタリング費用を最小化するような契約を設計すると想定される。かくして、フランチャイズ店と直営店の選択問題は、フランチャイズ契約と雇用契約の選択問題に変換される。

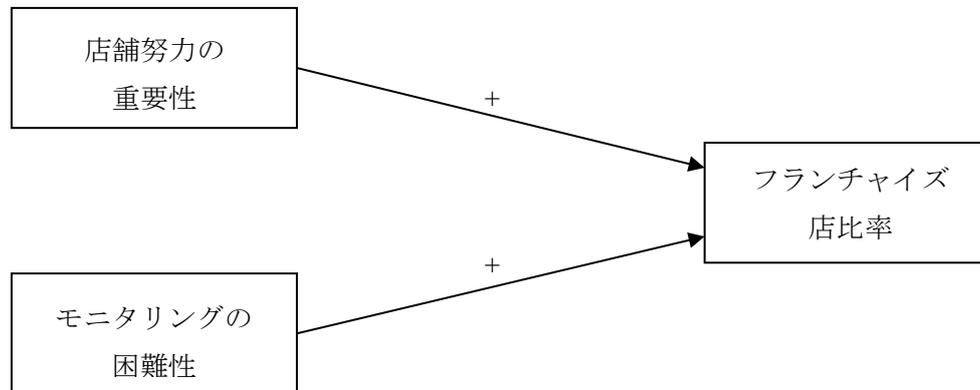
フランチャイズ契約において、フランチャイズ店の店長は、フランチャイザーにロイヤルティを支払った残りの利潤をすべて獲得することができる。別言すれば、彼らは、従業員やフランチャイザーに給与やロイヤルティを支払った後に残った利益である「残余利益」を享受する「残余請求者」である (Milgrom and Roberts, 1992)。そのため、フランチャイズ店の店長は、自身の努力に依存して収入が増加するため、販売活動に対する高いインセンティブを持つ。

他方、雇用契約において、直営店の店長は、固定賃金制であることが多い。そのため、彼らは自身の努力にかかわらず一定の収入を得ることができるため、販売活動に対するインセンティブが低く、むしろ怠業のインセンティブがある。もちろん、雇用契約に成果給を導入することによって、販売活動に対して高いインセンティブを付与することができるかもしれない。しかし、その場合であっても、直営店の店長は残余請求者ではないため、彼らの販売活動に対する努力は、フランチャイズ店の店長に比して、低くなる。以上の議論を踏まえて、フランチャイズ店と直営店における報酬制度と販売活動のインセンティブの違いを整理すると、図表 3-11 の通りとなる。

図表 3-11 フランチャイズ店と直営店の違い

	報酬制度	販売活動のインセンティブ
フランチャイズ店	ロイヤルティ制 (成果給)	高い
直営店	固定賃金制 (固定給)	低い

図表 3-12 シングルモラルハザードモデル



(2) 店舗努力の重要性仮説の実証分析の手法と結果

「店舗努力の重要性」は「粗利」、「粗利率」「店舗あたり売上高」、「フランチャイジーの事業経験ダミー」、「兼業制約ダミー」といった様々な代理変数と質問項目を用いて測定されてきた (e.g., Lafontaine, 1992; 小本, 1999; Maruyama and Yamashita, 2010; Barthélemy, 2011)。一連の既存研究が用いた「店舗努力の重要性」の代理変数および測定尺度は図表 3-13 の通りである。

Lafontaine (1992) と Maruyama and Yamashita (2010) は、粗利が大きいほど、売上に占める店舗が付加した価値が大きいと解釈して、「店舗努力の重要性」の代理変数として「付加価値率」を利用した。また Lafontaine は、店舗が大規模であるほど、それを効率的に管理することが困難になるため、「店舗努力の重要性」の代理変数として店舗規模の指標となる「店舗あたりの売上高」を利用した。さらに彼女は、フランチャイジーがフランチャイズに加盟する際に事業経験が必要である場合、フランチャイジーの役割が重要であると指摘して、「フランチャイジーの事業経験ダミー」を利用した。小本 (1999) は、フランチャイジーが同じ業種ないし異なる業種を兼業することを制限されているということは、フランチャイジーは自身の事業にフランチャイジーが専念することを期待していると指摘して、このと

図表 3-13 店舗努力の重要性の代理変数および測定尺度

代理変数	操作的定義
付加価値率	粗利率
店舗あたりの売上高	当該フランチャイズ・チェーンの店舗あたりの平均売上高
フランチャイジの経験ダミー	フランチャイジがフランチャイズに加盟する際に事業経験が必要であるか否かのダミー変数
兼業制約ダミー	フランチャイジが他のフランチャイズと契約することを制限しているか否かのダミー変数
店舗努力の重要性 (質問項目)	それぞれ7点リカート尺度で測定。 (1) 売上は店長の努力に大きく影響される。 (2) 店長のモチベーションは、売上に大きな影響力をもつ。 (3) 売上は店長がどれほど一生懸命仕事をしているかに左右される。
$\alpha = .86$	

図表 3-14 店舗努力の重要性に関する既存の実証研究

	説明変数	被説明変数	仮説	結果	
Lafontaine (1992)	粗利率	フランチャイズ店比率	+	n/s	不支持
	店舗あたりの売上高		+	- ^a	不支持
	フランチャイジの事業経験ダミー		-	n/s	不支持
小本 (1999)	兼業制約ダミー	直営店比率	-	n/s	不支持
	粗利率		-	n/s	不支持
Maruyama and Yama- shita (2010)	粗利率	フランチャイズ店比率	+	+ ^b	支持
	店舗あたりの売上高		+	n/s	不支持
Barthélemy (2011)	店舗努力の重要性 [†]	フランチャイズ店比率	+	+ ^c	支持

a: 1%水準で有意、b: 5%水準で有意、c: 10%水準で有意、n/s: 非有意。

[†]: 質問項目で測定。

きフランチャイジーの行動が重要であると解釈して、「兼業制約ダミー」を利用した。これらの一連の研究における説明変数、被説明変数、符号仮説、およびその分析結果は、図表 3-14 の通りである。

図表 3-14 の通り、シングルモラルハザードモデルにおける店舗努力の重要性仮説は、ほとんどの既存研究において、仮説通りの結果が得られていない。また Maruyama and Yamashita (2010) において有意であった「付加価値率」も Lafontaine (1992) および小本 (1999) においては、非有意であった。「粗利率」は業種にも依存するため、「店舗努力の重要性」を粗利率で測定することは問題があるかもしれない。複数の質問項目を用いて「店舗努力の重要性」を測定した Barthélemy (2011) において、店舗努力の重要性仮説が支持されていることは注目に値するものの、その仮説は 10%水準で有意というやや甘い基準で支持されているということに留意すべきであるだろう。

二次データを利用した研究群において、店舗努力の重要性仮説が支持されていないことは、店舗の売上に占める店舗努力の貢献度を測定できていないことを示唆しているかもしれない。というのも、店舗の売上や粗利率は、業種や商標の価値にも依存するからである。

(3) モニタリングの困難性仮説の実証分析の手法と結果

「モニタリングの困難性」は、「モニタリングの困難性」は「本社からの距離」、「店舗周辺の人口」、「店舗密度」、「海外店舗比率」、「進出州数」、「海外進出ダミー」および、「地理的分散ダミー」といった様々な代理変数を用いて測定されてきた (e.g., Brickley and Dark, 1987; Minkler, 1990; Brickley, Dark and Weisbach, 1991; Lafontaine, 1992; Combs and Ketchen, 1999; Alon, 2001)。一連の既存研究が用いた「モニタリングの困難性」の代理変数は図表 3-15 の通りである。

図表 3-15 モニタリングの困難性の代理変数

代理変数	操作的定義
本社からの距離	本社と店舗との距離
店舗周辺の人口	店舗が立地している地域の人口
店舗密度	ある一定地域に店舗が密集している程度
海外店舗比率	フランチャイズ・チェーンの総店舗数における海外店舗の割合
進出州数	フランチャイズ・チェーンが店舗を展開している州の数
海外進出ダミー	フランチャイズ・チェーンが海外進出しているか否かのダミー変数
地理的分散ダミー	店舗が地理的に分散しているか否かのダミー変数

既存研究は、店舗とフランチャイザーとの物理的な距離が遠いほど、モニタリングが困難になるため、「モニタリングの困難性」の代理変数として「本社からの距離」、「海外店舗比率」、「進出州数」、「海外進出ダミー」および、「地理的分散ダミー」を用いた (e.g., Lafontaine, 1992)。また Brickley and Dark (1987) は、店舗が密集しているほど、モニタリング費用は小さくなるため、「モニタリングの困難性」の代理変数として「店舗密度」を用いた。さらに Brickley and Dark は、人口が多い都会は人口の少ない田舎に比して店舗が密集していると指摘して、「モニタリングの困難性」の代理変数として「店舗周辺の人口」を用いた。これらの一連の研究における説明変数、被説明変数、符号仮説、およびその分析結果は、図表 3-16 の通りである。

図表 3-16 の通り、Brickley and Dark (1987)、Minkler (1990)、および小本 (1999) を除いて、モニタリングの困難性仮説は概ね支持されている。この分析結果の違いは、被説明変数の違いに起因しているかもしれない。Brickley and Dark と Minkler においては、被説明変数として、「フランチャイズ店か直営店かの 2 値変数」という離散変数が用いられているに対し

図表 3-16 モニタリングの困難性に関する既存の実証研究

	説明変数	被説明変数	仮説	結果	
Brickley and Dark (1987)	本社からの距離	フランチャイズ店 1,	+	+ ^a	支持
	店舗周辺の人口	直営店 0 の 2 値変数	-	- ^b	支持
Minkler (1990)	本社からの距離	フランチャイズ店 1,	+	+ ^a	支持
	店舗密度	直営店 0 の 2 値変数	-	n/s	不支持
Brickley <i>et al.</i> (1991)	店舗密度	フランチャイズ店比率	-	- ^a	支持
Lafontaine (1992)	海外店舗比率	フランチャイズ店比率	+	+ ^c	支持
	出店州数		+	+ ^a	支持
Combs and Ketchen (1999)	海外進出ダミー	新規店舗開設におけるフランチャイズ店比率	+	+ ^a	支持
小本 (1999)	地理的分散ダミー	直営店比率	-	n/s	不支持
Alon (2001)	地理的分散ダミー	フランチャイズ店比率	+	+ ^c	支持

a: 1%水準で有意、b: 5%水準で有意、c: 10%水準で有意、n/s: 非有意。

て、その他の研究においては、「フランチャイズ店比率」という連続変数が用いられている。前者の研究群は、ある店舗がフランチャイズ店か直営店かを説明・予測することを目的としているのに対して、後者の研究群は、フランチャイズ・チェーン全体でフランチャイズ店と直営店のどちらかを重視して多店舗展開を行なっているかを説明・予測することを目的としている。

Brickley *et al.* (1991)、Lafontaine (1992)、Combs and Ketchen (1999)、および Alon (2001) において、モニタリングの困難性仮説は支持されているものの、モニタリングの困難性を物理的な距離で測定することに対する批判も存在している (e.g., Minkler, 1992)。Minkler は、モニタリングの困難性仮説をテストしてきた既存研究について、理論と経験に乖離があると指摘している。第 2 章第 2 節第 2 項で指摘した通り、多くのチェーンストアは、フランチャイズ店と直営店を同時的に利用している。モニタリングの困難性を物理的な距離で測

定してきた研究に基づけば、モニタリング費用が高い地域においてはフランチャイズ店のみが観察されるのに対して、その費用が低い地域においては直営店のみが観察されるはずである。たとえば、本部からの距離が遠い場合、フランチャイズ店が観察されて、本部からの距離が近い場合、直営店が観察される。したがって、ある地域を境にして、フランチャイズ店と直営店が分かれるはずである。しかし実際には、フランチャイズ店と直営店は同じ地域に混在しているし、近接していることがある。モニタリング費用が物理的な距離であるならば、近接する店舗のモニタリング費用はほぼ同じであるはずである。Minkler は、このアノマリーは探索費用理論によって解消されると主張した⁴¹。

第3項 ダブルモラルハザードモデル

(1) ダブルモラルハザードモデルの概要

前項において、標準的なプリンシパル・エージェント問題、すなわちエージェント側のモラルハザード問題に注目している研究群をレビューした。しかし、エージェントではなく、プリンシパル側のモラルハザード問題を考慮した研究も存在している (e.g., Lal, 1990; Lafontaine, 1992)。エージェントたるフランチャイズ店ないし直営店の店長のみではなく、プリンシパルたるフランチャイザーにも怠業のインセンティブが存在しているのである。このような問題はダブルモラルハザード問題と呼称されている。本論では、プリンシパル側のモラルハザード問題に関連するモデルを「ダブルモラルハザードモデル」と呼称する。

フランチャイズ・チェーンが成功するためには、店舗努力のみならずフランチャイザーの努力も重要である。具体的には、フランチャイザーは商標の価値を高めたり、店舗サポートを行ったりすることによって、売上に貢献する必要がある。フランチャイジーもまた、フランチャイザーが広告やプロモーションを行って、商標の価値を維持し高めることを期待しているし、フランチャイザーによる研修や店舗サポートを期待している。このような

⁴¹ 探索費用理論については、本章第5節を参照のこと。

フランチャイザーの行動が観察できない場合、すなわちプリンシパルとエージェントの間でプリンシパルの行動についての情報の非対称性が存在している場合、ダブルモラルハザード問題が生じてしまう。

ダブルモラルハザードモデルに基づく、フランチャイザーは、自身の怠業を防ぐために直営店を選択する。フランチャイザーが商標の価値を高めるような投資を行わなかったり、あるいは店舗サポートを行わなかったりすることを、フランチャイジーではなく自身に対して不利に働くように、直営店を増加させて自身の努力にコミットするためである⁴²。したがって、売上高に占める本部努力の貢献度が高いという意味で本部努力が重要である場合、フランチャイザーは、自身の行動にコミットするために、直営店を選択するのである。かくして、「本部努力の重要性」は「フランチャイズ店比率」に負の影響を及ぼすと仮説化される。以上の議論を踏まえて、ダブルモラルハザードモデルを図示すると、図表 3-17 の通りとなる。

図表 3-17 ダブルモラルハザードモデル



(2) 本部努力の重要性仮説の実証分析の手法と結果

既存研究において、「本部努力の重要性」は「未フランチャイズ期間比率」、「総店舗数」、「企業年齢」、および「研修期間」といった様々な代理変数を用いて測定されてきた (e.g.,

⁴² Lal (1990) によれば、その他のコミットメントの方法として、高いロイヤルティの設定がある。というのも、フランチャイザーの努力が重要であるほど、高いロイヤルティを設定すると、自身の努力に応じて、利益が増加するからである。

Lafontaine, 1992; Maruyama and Yamashita, 2010)。一連の既存研究が用いた「本部努力の重要性」の代理変数は図表 3-18 の通りである。

図表 3-18 本部努力の重要性の代理変数

代理変数	操作的定義
未フランチャイズ期間 比率	フランチャイズ・システムを導入してからの期間 企業年齢
総店舗数	フランチャイズ・チェーンの総店舗数
企業年齢	企業が創業してからの期間
研修期間	フランチャイジーがフランチャイズに加盟する際の研修期間

Lafontaine (1992) によれば、本部努力には、商標の価値を高めることと、店舗サポートを行うことの2つがある。Lafontaineは、企業基盤が確立しているフランチャイザーほど、売上に占める商標の貢献度が高いと解釈して、「未フランチャイズ期間比率」、「総店舗数」、および「企業年齢」を利用した一方、自社のフランチャイズ・システムに特殊化するための期間が長いほど、売上に占める店舗サポートの貢献度が高いと解釈して、「研修期間」を利用した。既存の実証研究における説明変数、被説明変数、符号仮説、およびその分析結果は、図表3-19の通りである。

図表3-19の通り、既存研究において、ダブルモラルハザードモデルは概ね支持されている。しかし、本章第1節で指摘した通り、Lafontaine (1992) が利用した「企業年齢」は資源制約モデルにおける「資源の調達可能性」の代理変数でもある。Lafontaineは、資源制約モデルとダブルモラルハザードモデルどちらにおいても、「企業年齢」は「フランチャイズ店比率」に負の影響を及ぼすという仮説を設定しており、「企業年齢」を2つのモデルのうちどちらの変数として解釈するべきか経験的に弁別できないと主張している。既存研究が二次データを利用しているという技術的限界があるとはいえ、「企業年齢」をどの構成概念

図表 3-19 本部努力の重要性に関する既存の実証研究

	説明変数	被説明変数	仮説	結果
Lafontaine (1992)	未フランチャイズ		-	- ^a 支持
	期間比率			
	総店舗数	フランチャイズ店比率	-	- ^a 支持
	企業年齢		-	n/s 不支持
	研修期間		-	- ^a 支持
Maruyama and Yama- shita (2010)	未フランチャイズ	フランチャイズ店比率	-	- ^a 支持
	期間比率			

a: 1%水準で有意、b: 5%水準で有意、c: 10%水準で有意、n/s: 非有意。

の代理変数として解釈すべきかについては検討が必要であろう。また商標の価値は、後述するフリーライダー問題の変数にもなる可能性がある⁴³。たとえば、商標の価値が高いほど、フランチャイズ店がそれにただ乗りするかもしれない。

北島・崔 (2011) は、フランチャイズ店と直営店の選択問題は、フランチャイザー自身の戦略的な意思決定であり、その意思決定に際して、自身のモラルハザードを考慮することは論理的に矛盾していると指摘している。彼らは、フランチャイザーが意思決定に際して考慮すべき問題は、フランチャイジーの機会主義であると批判している。

第 4 項 フリーライダーモデル

(1) フリーライダーモデルの概要

本節第 2 項において、プリンシパルがエージェントの行動を費用ゼロで観察できないために生じるモラルハザード問題に着目している既存研究をレビューした。しかし、プリンシパルがエージェントの行動を費用ゼロで観察できないために生じる問題は、モラルハザード問題以外にも存在している (Mathewson and Winter, 1985)。たとえば、エージェントがプ

⁴³ フリーライダー問題については、本節第 2 項を参照のこと。

リンシパルに指定された行動に違反したとしても罰則を受けない場合、エージェントはリンシパルの評判にただ乗りするかもしれない。このような問題はフリーライダー問題と呼称されている。本論では、エージェントのフリーライダー問題に関連するモデルを「フリーライダーモデル」と呼称する。

本節第 2 項で指摘した通り、フランチャイズ店の店長には、販売活動に対して高い努力のインセンティブがある。しかし、彼らは、品質を低下させ生産費用を節約することによって、利潤分配収入を高めることができるため、フランチャイザーの商標にただ乗りすることがある。Mathewson and Winter (1985) によれば、品質低下による生産費用の節約は当該フランチャイズ店のみならず、フランチャイズ・チェーン全体に寄与する。たとえば、あるフランチャイズ店が製品・サービスの品質を低下させたことによって、その店舗は生産費用や節約することができる。しかし、その店舗で製品・サービスを購入した消費者は、すべての店舗の品質が低いと推測するかもしれない⁴⁴。

既存研究において、フリーライダーモデルが顕著となる状況は、「消費者が再来店しにくい業種や立地」と「フランチャイジーの機会主義」という 2 つの概念によって操作化している (e.g., Brickley and Dark, 1987; Minkler, 1990; Brickley *et al.*, 1991; Maruyama and Yamashita, 2010; Barthélemy, 2011)。

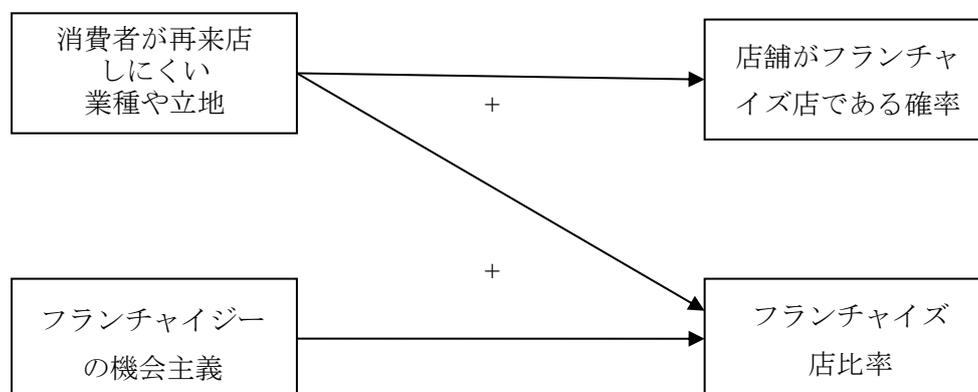
第 1 に、店舗が「消費者が再来店しにくい業種や立地」に立地している場合フリーライダー問題が顕著になる (Brickley and Dark, 1987)。というのも、「消費者が再来店しにくい業種や立地」においては、当該店舗の評判が低下したとしても、多くの非リピート顧客の存在によって、一定の売上が担保されるからである。したがって、消費者が再来店しにくい業種や立地において、フランチャイザーはフリーライダー問題を回避すべく直営店を選択

⁴⁴ Bradach (1998) は、フリーライダー問題の例として、ピザを販売するフランチャイズ・チェーンにおいて、フランチャイジーが意図的にチーズの量を減らすことがあるという事例を挙げている。

するであろう。なお、「消費者が再来店しにくい業種や立地」に関する既存研究は、フランチャイズ・チェーンをサンプルとして、被説明変数として「フランチャイズ店比率」を設定した研究と、フランチャイズ店と直営店をサンプルとして、被説明変数として「店舗がフランチャイズ店である確率」を設定して研究が存在している。かくして、「消費者が再来店しにくい業種や立地」は「店舗がフランチャイズ店である確率」および「フランチャイズ店比率」に負の影響を及ぼすと仮説化される。

第2に、「フランチャイジーの機会主義」は、フランチャイジーが陰險なまでに私利を追及している程度と定義される (Barthélemy, 2011)。フランチャイザーは、商標の価値を高めたり店舗サポートを行ったりする義務がある。フランチャイザーの努力が消費者を魅了するのに十分である場合、機会主義的なフランチャイジーは製品・サービスの品質を低下させて、短期的な利益を嗜好するかもしれない。したがって、フランチャイジーが機会主義的であるほど、フランチャイザーはフリーライダー問題を回避すべく直営店を選択するであろう。かくして、「フランチャイジーの機会主義」は「フランチャイズ店比率」に負の影響を及ぼすと仮説化される。以上の議論を踏まえて、フリーライダーモデルを図示すると、図表3-20の通りとなる。

図表3-20 フリーライダーモデル



(2) 消費者が再来店しにくい業種や立地仮説の実証分析の手法と結果

「消費者が再来店しにくい業種や立地」は、フリーライダー問題が顕著となる消費者が再来店しにくい業種や立地を「業種ダミー」と「高速道路ダミー」といった代理変数を用いて測定されてきた (e.g., Brickley and Dark, 1987; Minkler, 1990; Brickley *et al.*, 1991; Maruyama and Yamashita, 2010)。一連の既存研究が用いた「消費者が再来店しにくい業種や立地」の代理変数は図表 3-21 の通りである。

図表 3-21 消費者が再来店しにくい業種や立地の代理変数

代理変数	操作的定義
業種ダミー	消費者が再来店しにくいような業種であるか否かのダミー変数 (たとえばホテル・モーテル、外食業、および自動車レンタル)
高速道路ダミー	店舗が高速道路沿いに立地しているか否かのダミー変数

Brickley *et al.* (1991) は、ホテル・モーテル、外食業、および自動車レンタルといった業種は、消費者が再来店しにくい指摘して、また Brickley and Dark (1987) は、高速道路沿いに立地している店舗は消費者が再来店しにくいと指摘して、それぞれ「業種ダミー」と「高速道路ダミー」を設定した。これらの一連の研究における説明変数、被説明変数、符号仮説、およびその分析結果は、図表 3-22 の通りである。

図表 3-22 の通り、消費者が再来店しにくい業種や立地仮説は概ね支持されている⁴⁵。しかし、Brickley and Dark (1987) や Brickley *et al.* (1991) が実証分析を行った時代と現代では、状況が一変していることに留意しなければならない。インターネットの普及によって、消費者はウェブサイト自由にクチコミを投稿することができるようになった。それゆえ、

⁴⁵ 「高速道路ダミー」を用いた Brickley and Dark (1987) と Minkler (1990) は、被説明変数が「フランチャイズ店比率」ではなく「フランチャイズ店か直営店かの 2 値変数」であることに留意すべきであろう。

図表 3-22 消費者が再来店しにくい業種や立地に関する既存の実証研究

	説明変数	被説明変数	仮説	結果	
Brickley and Dark (1987)	高速道路ダミー	フランチャイズ店 1, 直営店 0 の 2 値変数	-	+ ^a	不支持
Minkler (1900)	高速道路ダミー	フランチャイズ店 1, 直営店 0 の 2 値変数	-	n/s	不支持
Brickley <i>et al.</i> (1991)	業種ダミー	フランチャイズ店比率	-	- ^a	支持
Maruyama and Yamashita (2010)	業種ダミー	フランチャイズ店比率	-	- ^a	支持

a: 1%水準で有意、b: 5%水準で有意、c: 10%水準で有意、n/s: 非有意。

既存研究が行われた時代とは違い、消費者が再来店することがなくとも、「品質が低い」というクチコミによって、当該店舗が評判やブランドイメージの低下の損失を被ってしまう。

また、商標の価値が高いほど、フランチャイジーがその価値にただ乗りするインセンティブが高くなると考えられる (Minkler and Park, 1994)。したがって、フリーライダー問題は、非リピート顧客の存在によってではなく、商標の価値によって生じると考えるほうが自然であろう。

(3) フランチャイジーの機会主義仮説の実証分析の手法と結果

「フランチャイジーの機会主義」は、質問項目を用いて測定されてきた (e.g., Barthélemy, 2011)。既存研究が用いた「フランチャイジーの機会主義」の測定尺度は図表 3-23 の通りである。

Barthélemy (2011) は、複数の質問項目を用いて、「フランチャイジーの機会主義」を測定した。興味深いことに、「フランチャイジーの機会主義」を測定しテストしている研究は Barthélemy のみしか存在していない。既存の実証研究における説明変数、被説明変数、符号

図表 3-23 フランチャイジーの機会主義の測定尺度

代理変数	操作的定義
フランチャイジーの機会主義 (質問項目) $\alpha = .76$	それぞれ7点リカート尺度で測定。 (1) 貴社のフランチャイジーは、機会があれば貴社を利用してきた。 (2) 貴社のフランチャイジーは信頼できる。(r) (3) 貴社のフランチャイジーは、自身の利益を追求して、貴社の目的を無視することがある。 (4) 貴社のフランチャイジーは、約束の遵守という点で信頼できる。(r)

ただし、rは反転を意味する。

図表 3-24 フランチャイジーの機会主義に関する既存の実証研究

	説明変数	被説明変数	仮説	結果
Barthélemy (2011)	フランチャイジーの機会主義 [†]	フランチャイズ店比率	-	- ^a 支持

a: 1%水準で有意、b: 5%水準で有意、c: 10%水準で有意、n/s: 非有意。

[†]: 質問項目で測定。

仮説、およびその分析結果は、図表 3-24 の通りである。

図表 3-24 の通り、フランチャイジーの機会主義仮説は支持されている。フランチャイジーが機会主義的であるほど、フランチャイザーはフリーライダー問題を回避すべくフランチャイズ店を選択するのである。

第3節 シグナリング

(1) シグナリングモデルの概要

Spence (1973) が提唱したシグナリングを援用して、フランチャイズ店と直営店の選択問

題に取り組んだ研究も存在している (e.g., Gallini and Lutz, 1992; Dant and Kaufmann, 2003; Maruyama and Yamashita, 2010)。本論では、シグナリングの議論から導出されたモデルを「シグナリングモデル」と呼称する。

フランチャイズ・システムを導入して多店舗展開を行うチェーンストアは、逆選択に直面する。フランチャイジーがフランチャイズ契約を締結する以前に事業の収益性の良し悪しを評価できないような場合、機会主義的なフランチャイザーにはその収益性を偽るインセンティブがある。すべてのフランチャイザーが機会主義的ではないとしても、フランチャイジーが事前にすべてのフランチャイザーを評価・判別することは困難であるし、それには莫大な費用が伴う。潜在的なフランチャイジーは、加盟金やロイヤルティの高さは当該チェーンの収益性の高さを反映しているとは判断しないかもしれない。彼らは、実際には収益性が低いにもかかわらず機会主義的なフランチャイザーがそれを偽って提示していると疑うかもしれない。その結果、加盟金やロイヤルティが高く収益性も高いフランチャイズ・チェーンが契約を締結することができない一方、加盟金やロイヤルティが高く収益性も低いフランチャイズ・チェーンが契約を締結することができてしまう。

当然のことながら、潜在的なフランチャイジーは、フランチャイズ契約を締結する前に、自身が参加する事業に関して、その需要量やフランチャイザーからの保証についての情報を要求するだろう (Maruyama and Yamashita, 2010)。しかし、契約を締結する時点では、フランチャイザーは自身の事業の収益性に関する情報を十分に保有している一方、潜在的なフランチャイジーはその情報を十分に保有していないため、加盟金やロイヤルティが高く収益性も高いフランチャイズ・チェーンが淘汰されていってしまう。別言すれば、潜在的なフランチャイジーとフランチャイザーには、フランチャイザーの収益性や特徴に関して情報の非対称性が存在しているため、逆選択が生じてしまうのである。

Spence (1973) は、逆選択を回避できる方法として、シグナリングを提示した⁴⁶。Spence

⁴⁶ Spence (1973) は労働市場における大学教育のシグナリング効果について言及している。

によれば、収益性の高い企業が発するシグナルが、収益性を偽ろうとする機会主義的な企業には費用や能力の点で発することのできないものであれば、逆選択は解消される。Gallini and Lutz (1992) は、フランチャイザーと潜在的なフランチャイジーの間の逆選択を解消するシグナリング効果を紹介した。Gallini and Lutzによれば、フランチャイザーは、多くの店舗を直営することによって、潜在的なフランチャイジーにその事業の収益性、実行可能性、および安定性の強力かつ信頼に足るシグナルを送ることができる⁴⁷。というのも、収益性を偽ろうとしているフランチャイザーは、収益性が低く価値のない事業に対して、実際には投資を行う意思がないからである。

Dant and Kaufmann (2003)によれば、フランチャイザーは収益性についての信頼に足るシグナルを生成するまでは直営店を選択して、時間の経過に伴い信頼を確立すると、フランチャイズ店を選択する傾向にある。「シグナリングの必要性」が高いほど、フランチャイザーは逆選択を回避すべく直営店を選択するのである。かくして、「シグナリングの必要性」は、「フランチャイズ店比率」に負の影響を及ぼすと仮説化される。以上の議論を踏まえて、シグナリングモデルを図示すると、図表 3-25 の通りとなる。

図表 3-25 シグナリングモデル



(2) シグナリングの必要性仮説の実証分析の手法と結果

「シグナリングの必要性」は、「企業年齢」と「総店舗数」といった代理変数を用いて測定されてきた (e.g., Dant and Kaufmann, 2003; Maruyama and Yamashita, 2010)。一連の既存研究が利用した「シグナリングの必要性」の代理変数は図表 3-26 の通りである。

⁴⁷ この主張は、企業家が、自身の事業に個人的に投資することで、潜在的な投資家をより簡単に納得させることができるという Leland and Pyle (1977) の主張と同じである。

図表 3-26 シグナリングの必要性の代理変数

代理変数	操作的定義
企業年齢	企業が創業してからの期間
総店舗数	店舗が高速道路沿いに立地しているか否かのダミー変数

Dant and Kaufmann (2003) は、企業年齢が大きい企業ほど、あるいは総店舗数が多い企業ほど企業基盤が確立されていると考え、「シグナリングの必要性」として「企業年齢」と「総店舗数」を利用した。注目すべきことに、「企業年齢」は、シグナリングモデルと本章第 1 節でレビューした資源制約モデルでは、まったく異なる解釈がされている。2つのモデルにおいて、「企業年齢」が低いほど、企業基盤が脆弱であると解釈される点は共通している。しかし、企業基盤が脆弱なフランチャイザーは、シグナリングモデルに基づけば、潜在的なフランチャイジーを募集するために、直営店を選択する一方、資源制約モデルに基づけば、資本市場を利用して資金を調達することが困難であるために、フランチャイズ店を選択すると説明されるという違いがある。以上の議論を踏まえると、「企業年齢」は、前者のシグナリングモデルにおいては「フランチャイズ店比率」に正の影響を及ぼす一方、後者の資源制約モデルにおいては「フランチャイズ店比率」に負の影響を及ぼすのである。

他方、本章第 1 節第 1 項で指摘した通り、Maruyama and Yamashita (2010) は、「企業年齢」は「シグナリングの必要性」の代理変数と解釈することが望ましいと指摘している。Maruyama and Yamashita によれば、収益性に関する情報がすべての市場参加者にとっての共通である場合、潜在的なフランチャイジーに対してシグナルを発する必要はなくなる。したがって、新規のフランチャイザーは直営店を介して製品を流通させることで、製品についての信頼性のシグナルを発することができるが、時間の経過に伴いシステムの収益性の情報が周知になるにつれて、直営店を選択するインセンティブはなくなっていく。また、Maruyama and Yamashita は、「企業年齢」と「フランチャイズ店比率」の関係は、線形では

なく、「企業年齢」が高くなるほど、「フランチャイズ店比率」の増加は逡減していくと指摘した。というのも、未成熟なフランチャイザーのみがシグナリングを必要とするため、「企業年齢」が低いほど、「シグナリングの必要性」は高くなるが、「企業年齢」が高くなったとしても、「シグナリングの必要性」は線形的に変化しないと考えられるからである。すなわち、Maruyama and Yamashita は、「企業年齢」と「シグナリングの必要性」には線形関係がないと指摘して、「企業年齢」を以下の $f(n)$ の通りに変換した。

$$f(n) = \ln(\max n) - \ln(n)$$

$$f(n)' < 0$$

$$f(n)'' > 0$$

ただし、 n は「企業年齢」であり、 $\max n$ はサンプルの最大値である。

既存の実証研究における説明変数、被説明変数、符号仮説、およびその分析結果は、図表 3-27 の通りである。

図表 3-27 の通り、シグナリングの必要性仮説は、Dant and Kaufmann (2003) においては支持されていない一方、Maruyama and Yamashita (2010) においては 10%水準で有意というやや甘い基準支持されている。しかし、「企業年齢」は資源制約モデルにおける「資源の調達可能性」の代理変数でもあるし、「総店舗数」はダブルモラルハザードにおける「本部努力の重要性」の代理変数でもあるということに留意すべきである。

Dant and Kaufmann (2003) は、「企業年齢」および「総店舗数」はシグナリングに基づけば「フランチャイズ店比率」に正の影響を及ぼす一方、資源制約論に基づけば「フランチャイズ店比率」に負の影響を及ぼすという 2 つの仮説を設定して、実証分析を行うことによって、これらの異なる仮説に決着をつけようと試みているものの、彼らの試みは探索的研究の域を脱していない。なお図表 3-27 の通り、実証分析の結果、Dant and Kaufmann は

図表 3-27 シグナリングの必要性に関する既存の実証研究

	説明変数	被説明変数	仮説	結果	
Dant and Kaufmann (2003)	企業年齢	既存店舗を直営化しているか否かの2値変数	-	+ ^a	不支持
	総店舗数		-	+ ^a	不支持
Maruyama and Yamashita (2010)	$\ln(\max n) - \ln(n)$ ただし、 n は企業年齢	フランチャイズ店比率	+	+ ^c	支持

a: 1%水準で有意、b: 5%水準で有意、c: 10%水準で有意、n/s: 非有意。

資源制約論が支持されたと報告している。

第4節 取引費用理論

(1) 取引費用モデルの概要

Coase (1937) を嚆矢として、Williamson (1975, 1985) によって進展し精緻化された取引費用理論を援用して、フランチャイズ店と直営店の選択問題に取り組んでいる研究も存在している (e.g., Minkler and Park, 1994)。本論では、Williamson の取引費用理論から導出されたモデルを「取引費用モデル」と呼称する。

Williamson は、限定合理性と機会主義という2つの人間の行動仮定に基づいて、議論を組み立てている。限定合理性とは、経済主体は合理的であろうと意図しているが、それは限定的でしかありえないという人間の行動のことを指す (Simon, 1997)。他方、機会主義とは、陰險な私利の追求のことを指す (Williamson, 1975)。

Williamson は、限定合理性と機会主義を仮定し、「取引」を分析単位に据えて、市場か組織かという問題、すなわちある活動を外注するか内部化するかという問題について、統一的な理解を促す枠組を提供した。Williamson の基本的な考え方は、以下の通りである。取引

費用には、取引前に発生する事前の費用と、取引後に発生する事後の費用がある。たとえば、事前の費用とは、取引に関する情報の収集や契約書を作成する費用であるのに対して、事後の費用とは、再交渉や訴訟にかかる費用である。企業は、このような取引費用を節約するようなガバナンス形態、すなわち市場か組織かを選択する。取引費用は、取引の不確実性・複雑性、取引頻度、資産特殊性といった取引の属性に依存する。なかでも資産特殊性や不確実性は、多くのマーケティング研究者に注目されて、フランチャイズ店と直営店の選択問題だけでなく、多様な文脈において、実証分析が行われてきた^{48・49}。フランチャイズ店と直営店の選択問題に関して、取引費用理論に依拠した数少ない実証研究である Minkler and Park (1994) は、資産特殊性と不確実性に注目している。

第1に、資産特殊性仮説は、2つの人間の行動仮定のうち機会主義と大きく関連している。資産特殊性とは、「当該資産が特定の取引関係の外部において価値を持たない程度」と定義される (Williamson, 1985)。資産特殊性の高い資産は、他の取引相手のために用いることができないし、仮にそれが可能であったとしても、大きく生産性が低下してしまう。取引費用理論は、資産特殊性の高い取引は、垂直統合されると主張する。というのも、ある取引において資産特殊性が高いほど、関係特定の投資を行った主体は、他の取引にスイッチすることが困難になってしまい、他方の主体の機会主義的行動に脆弱になってしまうからである。関係特定の投資を行った主体は他方の主体にロックインされてしまうがゆえに、そ

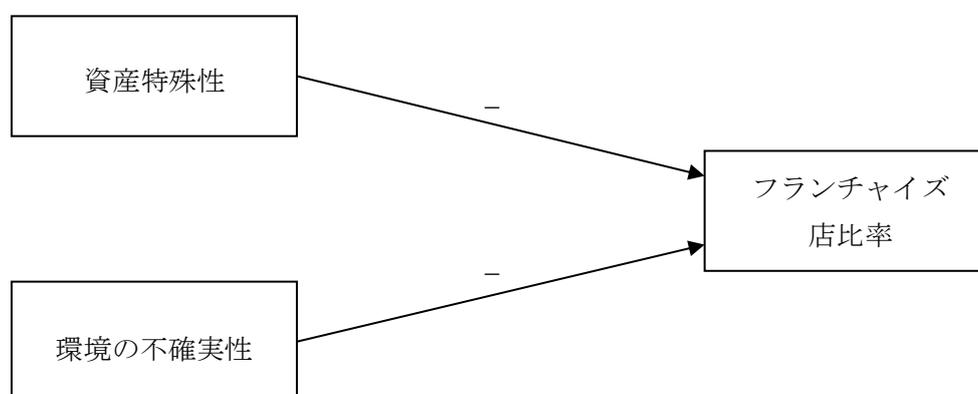
⁴⁸ たとえば、Monteverde and Teece (1982) は、自動車メーカーの部品調達の内外部化と外注の問題について、Anderson (1985) は、電子部品産業におけるセールスフォースの内外部化と外部化の問題について、そして Klein, Frazier and Roth (1990) は、製造業者による海外進出時の流通チャネルの垂直統合問題について取引費用理論の経験的妥当性を吟味している。マーケティング研究における取引費用理論の応用については、Rindfleisch and Heide (1997) が詳しい。

⁴⁹ 久保 (2003ab) および高田 (2008) は、取引費用理論に加えて、Langlois and Robertson (1995) が展開しているケイパビリティ理論を考慮して、流通チャネルの垂直統合問題について、考察している。なお久保 (2003b) は、製造業者による卸売機能の垂直統合問題について、高田 (2008) は、製造業者による海外進出時の流通チャネルの垂直統合問題について、それぞれ実証分析を行っている。さらに、高田 (2009) は、ケイパビリティ理論の観点から取引費用理論の知見や成果を再検討している。

の投資によって生み出された利益は、事後的な再交渉によって他方の主体に収奪されてしまう。その結果、関係特定の投資は過少にしか行われなくなってしまうため、資産特殊性の高い取引は垂直統合される。なお事後的な交渉は、ホールドアップ問題と呼称されている。かくして、「資産特殊性」は、「フランチャイズ店比率」に負の影響を及ぼすと仮説化される。

第2に、不確実性仮説は、2つの人間の行動仮定のうち限定合理性と大きく関連している。不確実性とは、取引を取り巻く環境の変化が事前に予測できない程度と定義される。取引費用理論は、不確実性の高い取引は垂直統合されると主張する。完全なディシジョンツリーを記述することが非常に高くつくか、あるいは不可能であるような不確実な状況において取引が行われる場合、企業は限定合理性の制約を受ける。別言すれば、ある取引を取り巻く環境が不確実であるほど、あらゆる将来の状況の異動について事前に契約書に明記することが困難になる。このような限定合理性の影響は垂直統合（すなわち組織内取引）によって、軽減される。したがって、取引を取り巻く環境が不確実である場合、取引は垂直統合されるのである。かくして、「環境の不確実性」は、「フランチャイズ店比率」に負の影響を及ぼすと仮説化される。以上の議論を踏まえて、取引費用モデルを図示すると、図表3-28の通りとなる。

図表 3-28 取引費用モデル



(2) 資産特殊性仮説の実証分析の手法と結果

「資産特殊性」は、「ブランドネーム資産」といった代理変数を用いて測定されてきた (Minkler and Park, 1994)。既存研究が利用した「資産特殊性」の代理変数は図表 3-29 の通りである。

図表 3-29 資産特殊性の代理変数

代理変数	操作的定義
ブランドネーム 資産	<u>観測不可能なブランドの価値</u> 売上高

Minkler and Park は、ブランドネームを以下のような方法で測定した。まず、企業価値を市場価値と会計価値に大別して、以下のように定式化した。

$$\text{企業の市場価値} = \text{負債の市場価値} + \text{自己資本の市場価値}$$

$$\text{企業の会計価値} = \text{負債の会計価値} + \text{自己資本の会計価値}$$

企業の市場価値は、企業の会計価値と観測不可能なブランドの価値から構成される。したがって、

$$\text{企業の市場価値} = \text{企業の会計価値} + \text{観測不可能なブランドの価値}$$

となる。ゆえに、

$$\text{観測不可能なブランドの価値} = \text{企業の市場価値} - \text{企業の会計価値}$$

となる。Bowman (1980) によれば、各企業の「負債の会計価値」と「負債の市場価値」は同値であるため、

$$\begin{aligned} \text{観測不可能なブランドの価値} &= \text{自己資本の市場価値} - \text{自己資本の会計価値} \\ &= \text{企業の市場価値} - \text{企業の会計価値} \end{aligned}$$

最後に、企業規模をコントロールするため、「観測不可能なブランドの価値」を売上高で割って、「ブランドネーム資産」を測定した。フランチャイズ店と直営店の選択問題以外のマ

マーケティング・チャネルに関する取引費用モデルの実証研究は、「資産特殊性」を質問項目によって測定してきた中で (e.g., Anderson, 1985; 久保, 2003b)、Minkler and Park は、二次データを用いて資産特殊性を測定したという点で注目に値するものの、妥当性の点で問題を抱えている。先述の通り、資産特殊性とは、当該資産が取引相手にとって特殊な程度である。したがって、その水準が高い資産を他の取引相手に簡単に代用することはできずにサックしてしまう。Minkler and Park は、単に商標の価値や企業の無形価値を測定したに過ぎないのである。「ブランドネーム資産」は、本章第 2 節第 3 項で紹介したダブルモラルハザードモデルにおける「本部努力の重要性」の代理変数でもあるし、本章第 2 節第 4 項で紹介したフリーライダーモデルの説明変数にもなりうる。既存研究における説明変数、被説明変数、符号仮説、およびその分析結果は、図表 3-30 の通りである。

図表 3-30 資産特殊性に関する既存の実証研究

	説明変数	被説明変数	仮説	結果	
Minkler and Park (1994)	ブランドネーム資産	$\ln\left(\frac{\text{直営店比率}}{1-\text{直営店比率}}\right)$	+	+ ^b	支持

a: 1%水準で有意、b: 5%水準で有意、c: 10%水準で有意、n/s: 非有意。

図表 3-30 の通り、既存研究において、資産特殊性仮説は支持されている。しかし、先述の通り代理変数の妥当性という点で問題がある。ブランドネーム資産は、資産特殊性というよりもむしろ本章第 2 節第 4 項で紹介したフリーライダーモデルの代理変数であるといえよう。

(3) 環境の不確実性仮説の実証分析の手法と結果

次に「環境の不確実性」は「予期せぬ需要の増加」といった代理変数を用いて測定されてきた (e.g., Minkler and Park, 1994)。既存研究が利用してきた「資産特殊性」の代理変数は

図表 3-31 環境の不確実性の代理変数

代理変数	操作的定義
予期せぬ 需要の増加	各企業の純利益を時間的トレンドで回帰して、その 回帰式の残差

図表 3-32 環境の不確実性に関する既存の実証研究

	説明変数	被説明変数	仮説	結果
Minkler and Park (1994)	予期せぬ需要の増加	$\ln\left(\frac{\text{直営店比率}}{1-\text{直営店比率}}\right)$	+	- ^b 不支持

a: 1%水準で有意、b: 5%水準で有意、c: 10%水準で有意、n/s: 非有意。

図表 3-31 の通りである。

Minkler and Park は、Levy (1985) が開発した代理変数を用いた。具体的には、各企業の純利益を時間的トレンドで回帰して、その回帰式の残差を用いることで、不確実性を測定した。Levy によれば、需要の成長が期待から外れると、川下の製造業者は供給業者の潜在的な機会主義に対して、より脆弱になる。たとえば、供給業者は、製造業者からの供給依頼に対応するために、高い価格を要求するかもしれない。この研究における説明変数、被説明変数、符号仮説、およびその分析結果は図表 3-32 の通りである。

図表 3-32 の通り、既存研究において、不確実性仮説は支持されていない。Minkler and Park (1994) は、仮説に反して、不確実性が負の影響を及ぼしていた理由をエージェンシー理論と探索費用理論に見出すことができると指摘した。エージェンシー理論に基づけば、需要の不確実性が高い場合、フランチャイザーはフランチャイズ店を選択することで、モニタリング費用を節約することができるし (Mathewson and Winter, 1985)、探索費用理論に基づけば、フランチャイザーはフランチャイズ店を選択することで、市場状況の変化に適応し、それを巧みに活用することができる地域的な企業家を抱え込む

ことができる (Minkler, 1992)⁵⁰。

第5節 探索費用理論

(1) 探索費用モデルの概要

Minkler (1990,1992) は、自身が提示した理論を探索費用理論と呼称して、情報の不完全性とフランチャイジーの企業家としての役割に着目して、フランチャイズ店と直営店の選択問題に取り組んだ。探索費用理論は、シングルモラルハザードモデルにおけるモニタリングの困難性仮説の批判を出発点としている。本章第2節第2項で指摘した通り、「モニタリングの困難性」は、物理的な距離によって、測定されてきた (e.g., Brickley and Dark, 1987; Lafontaine, 1992)。モニタリングの困難性仮説に基づけば、モニタリング費用が高い地域においてはフランチャイズ店のみが観察されるのに対して、モニタリング費用が低い地域においては直営店のみが観察されるはずである。したがって、ある地域を境にして、直営店とフランチャイズ店が分かれるはずであるが、実際にはフランチャイズ店と直営店はある地域に混在しているし、近接していることがある。モニタリングの困難性仮説は、フランチャイズ店と直営店が互いに近接して立地しているという現象を説明することができないのである。

Minkler は、このアノマリーを解消すべく、Hayek (1945)、Polanyi (1962)、および Kirzner (1973) に依拠して、数理モデルを開発した。本論では、Minkler の探索費用理論から導出されるモデルを「探索費用モデル」と呼称する。

探索費用は、各地域の市場情報を探索する費用と定義される (Minkler, 1992)⁵¹。チェーン

⁵⁰ 探索費用理論の詳細については、本章第5節を参照のこと。

ストアが市場を全国的に拡大する際、各地域の需要動向や消費者ニーズを把握し、それに反応することは、重要な経営課題である。しかし、これらの学習や適応は、費用ゼロで行われるわけではない。実際には、フランチャイザーが市場情報を獲得するためには時間と費用がかかる。したがって、必要な情報を瞬時に費用ゼロで獲得することができないという意味での情報の不完全性は、不可避的な問題である。

Minklerは、情報の不完全性に着目して、フランチャイザーにとってフランチャイズ店の方が直営店に比して探索費用に関して費用効率的であると主張している。別言すれば、フランチャイザーは、フランチャイズ店を利用することによって、探索費用を節約することができるのである。

Minklerは、Hayek (1945) とPolanyi (1962) に依拠して、知識の局所性と暗黙性という2つの情報の性質に着目している。まず知識の局所性とは、店舗が立地している各地域市場の需要動向や消費者ニーズといった情報が空間的かつ時間的に特異であるという状態である。別言すれば、需要動向や消費者ニーズは、地域的に異質かつ多様であり、時系列的に変化する。Hayekの言葉を借りるならば、フランチャイズ店や直営店が保有している各地域市場の情報は局所的な知識なのである。次に知識の暗黙性とは、フランチャイズ店や直営店が保有している各地域市場の情報の移転が困難である程度である。Polanyiの言葉を借りるならば、フランチャイズ店や直営店が保有している各地域市場の情報は暗黙的な知識なのである。

さらに、Minkler は、Kirzner (1973) に依拠して、フランチャイジーの企業家的機敏性 (entrepreneurial alertness) に着目している。企業家的機敏性とは、利潤機会を他社に先駆けて発見する能力である。フランチャイジーは、局所的な機会を発見し反応して、局所的な知識と機会に基づいて企業全体に有益なアイデアをもたらす。Minkler によれば、フランチャ

⁵¹ 本論の探索費用は、Coase が言うところの探索費用とは全く異なるものである。Coase が言うところの探索費用とは、取引相手の情報を探索する費用であり、取引費用に含まれるものである。Minkler は、市場の情報を収集する費用をもってして、探索費用と呼称している。

イジーとは、局所的かつ暗黙的な知識を持った Kirzner 的な企業家なのである。

以上のような視座に基づいて、Minkler は数理モデルを展開し、3 つの含意を見出している。具体的には、第 1 に、フランチャイザーが精通していない市場において、彼らはフランチャイズ店を選択すること、第 2 に、フランチャイザーが経験を蓄積し市場に精通するに伴い、彼らは直営店を選択すること、そして第 3 に、新規のフランチャイズ・チェーンは、既存のフランチャイズ・チェーンから学習することができるため、直営店を選択するという 3 つの含意を見出している。これらの 3 つの含意は「市場の精通性」という概念にまとめることができる。というのも、時間の経過や競合他社からの学習にともない、「市場の精通性」が高くなると解釈することができるからである。

「市場の精通性」は、フランチャイザーが市場の情報を保有している程度である。市場の精通性が低い場合、フランチャイザーは局所的な知識を持ったフランチャイジーから市場の情報を収集したり、彼らの知識を活用したりするために、フランチャイズ店を選択する。逆に市場の精通性が高い場合、フランチャイザーはフランチャイジーからそれらの情報を収集したり、彼らの知識を活用したりする必要がなくなるため、直営店を選択する。かくして、「市場の精通性」は「フランチャイズ店比率」に負の影響を及ぼすと仮説化されるだろう。以上の議論を踏まえて、探索費用モデルを図示すると、図表 3-33 の通りとなる。

図表 3-33 探索費用モデル



(2) 市場の精通性仮説の実証分析の手法と結果

探索費用モデルの実証研究は、Minkler (1990) のみしか存在していない。また、Minkler (1992) においては、既存の実証研究の結果を引用して、先述の3つの含意の経験的証拠を提

供するのみに留まっている (e.g., Martin, 1988)。このことは、探索費用理論が重要ではないということの意味しているわけではない。Dnes (2011) は、フランチャイズ・システムの研究において、探索費用理論は重要であるにもかかわらず、実証分析に際して他の理論を識別することが困難であったため、等閑視されてきた指摘している。

数少ない既存研究において、「市場の精通性」は「店舗年齢」および「本社からの距離」に測定されている。既存研究が用いた「市場の精通性」の代理変数は図表 3-34 の通りである。

図表 3-34 市場の精通性の代理変数

代理変数	操作的定義
店舗年齢	特定の地区において、一店舗目が開設されてから当該店舗が開設されるまでの期間
本社からの距離	店舗と本社との距離

Minklerは、カルフォルニア州とネバダ州に立地しているTaco Bell社の個別店舗を調査対象として、特定の地区において、新規に開設された店舗は直営化されていると仮説化している。というのも、フランチャイザーは、特定の地区において、一店舗目が開設されてから当該店舗が開設されるまでの期間で、その地区の情報を蓄積しているからである。すなわち、「店舗年齢」が低いほど、「市場の精通性」が高くなる。

さらに「本社からの距離」が遠いほど、当該店舗はフランチャイズ店であると仮説化している。というのも、「本社からの距離」が遠い地域は、フランチャイザーがその地域の情報を有していないからである。すなわち、「本社からの距離」が近いほど、「市場の精通性」が高くなる。Minkler (1990) の実証研究における説明変数、被説明変数、符号仮説、およびその分析結果は、図表 3-35 の通りである。

図表 3-35 の通り、市場の精通性仮説は支持されている。しかし、本章第 2 節第 3 項で指摘した通り、「本社からの距離」は「モニタリングの困難性」の代理変数としても用いら

図表 3-35 市場の精通性仮説に関する既存の実証研究

	説明変数	被説明変数	仮説	結果	
Minkler	店舗年齢	フランチャイズ店 1,	-	-	支持
(1990)	本社からの距離	直営店 0 の 2 値変数	+	+ ^a	支持

a: 1%水準で有意、b: 5%水準で有意、c: 10%水準で有意、n/s: 非有意。

れてきた。Minkler は、「本社からの距離」を「市場の精通性」の代理変数であると解釈することの正当性を主張するために、カルフォルニア州サクラメントの店舗のみを対象として、再分析を行った。再分析の結果は図表 3-36 の通りである。

図表 3-36 市場の精通性仮説に関する既存の実証研究 (サクラメント地区)

	説明変数	被説明変数	仮説	結果	
Minkler	店舗年齢	フランチャイズ店 1,	-	-	支持
(1990)	本社からの距離	直営店 0 の 2 値変数	+	n/s	支持

a:1%水準で有意、b:5%水準で有意、c:10%水準で有意、n/s: 非有意。

図表 3-36 の通り、「店舗年齢」は仮説通りに負で有意であったが、「本社からの距離」は 10%水準でも非有意であった。Minkler は、この結果を、「本社からの距離」が「モニタリングの困難性」の代理変数ではなく、「市場の精通性」の代理変数であることを意味していると解釈している。というのも、市場が十分に狭い場合、探索費用は低くなり、探索自体が重要でなくなるからである。

探索費用理論は、いくつかの理論的な問題を抱えている。第 1 の問題は、探索費用節約の論理が曖昧であることである。Minkler は、フランチャイズ店を選択することによって、フランチャイザーは探索費用を節約することができると主張しているが、なぜ直営店では探索費用が高くつくのかを説明していない。確かに、初期的には局所的な知識が存在しているために、フランチャイズ店は直営店に比して、市場情報の探索に関して費用効率的で

あるかもしれない。しかし、経験を積んだ直営店と、フランチャイズ店は探索費用が同じであるかもしれない。

第2の問題は、探索費用の操作化の妥当性が挙げられる。Minklerは、探索費用をフランチャイザーが市場情報の探索を必要としている程度である「市場の精通性」によって、操作化していることである。しかし、探索費用を「各地域の市場情報を探索する費用」と定義するのであれば、どのような場合にその費用が禁止的に大きくなるのかを反映して、探索費用を操作化すべきであろう。

第6節 本章のまとめ

以上、フランチャイズ店と直営店の選択問題に関する既存研究群について、資源制約論、エージェント理論、シグナリング、取引費用理論、および探索費用理論の概要を示した上で、その理論から導出されたモデル、実証分析の手法や結果を整理して、問題点を指摘してきた。第1章第1節で指摘した通り、この研究課題は様々な理論からアプローチされてきたため、示唆に富んだ知見が提供されてきた一方、実証分析の手法や結果に混乱が見られる。既存研究が同じ現象に対して、様々な理論からアプローチしてきたことによって、その主張や変数の解釈の仕方に矛盾が生じているのである。

これまで検討してきた理論群は分析の焦点、仮定、およびフランチャイズ・システムの役割に基づいて、2つのパースペクティブに大別することができる。第1は、フランチャイズ・チェーンが戦略の実行に際して、不足している資金や情報を調達するという側面に着目している「資源制約パースペクティブ」である。第2は、フランチャイズ・システムを取り巻く諸経済主体のインセンティブの不整合性に着目している「契約論的パースペクティブ」である。図表3-37は、分析の焦点、仮定、およびフランチャイズ・システムの役

割を整理したものである。

図表 3-37 資源制約パースペクティブと契約論的パースペクティブ

	資源制約パースペクティブ	契約論的パースペクティブ
分析の焦点	資金や情報の調達機会	インセンティブの整合性
仮定	要素市場の不完全性 情報の不完全性	観察不可能性 (情報の非対称性) 立証不可能性
フランチャイズ・システムの役割	資源制約の克服: 資金、人的資源、および情報を低費用で調達する	インセンティブの不整合性から生じる諸問題の解決: モラルハザード問題、逆選択、フリーライダー問題、ホールドアップ
主な理論	資源制約論 探索費用理論	エージェンシー理論 取引費用理論

以下では、2つのパースペクティブの違いを明確化する。まず、資源制約パースペクティブは、資源制約論と探索費用理論から構成されている。本章第1節で指摘した通り、資源制約論は、企業は費用ゼロで迅速に必要な資源を調達することができないという状態、すなわち要素市場の不完全性を仮定している。他方、探索費用理論は、企業は費用ゼロで迅速に必要な情報を調達することができないという状態、すなわち情報の不完全性を仮定している。これら2つの理論の共通点は、企業は自身の保有していない資金や知識を外部に求めるという点、およびそれらを低費用で調達するために、フランチャイズ店を選択するという点である。

次に、契約論的パースペクティブは、エージェンシー理論、シグナリング、および取引費用理論から構成されている。これらの理論は、観察不可能性と立証不可能性という2つの仮定から特徴付けられる。

エージェンシー理論やシグナリングは、ある主体が他方の主体の行動や情報を観察する

ことができないという状態である観察不可能性（すなわち情報の非対称性）を仮定している。観察不可能性によって生じるインセンティブの不整合性の問題は、モラルハザード問題、フリーライダー問題、逆選択がある。これらの諸問題を回避するために、あるいはそれらを回避するための費用を節約するために、フランチャイザーはフランチャイズ店を選択したり直営店を選択したりする。

他方、取引費用理論は、ある主体にとって他方の主体を観察可能ではあるが、その行動を裁判所などの第三者に立証することができない状態である立証不可能性を仮定している。立証不可能性によって生じるインセンティブの不整合性の問題はホールドアップ問題がある。この問題を回避するために、あるいはその問題によって生じる取引費用を節約するために、フランチャイザーは直営店を選択する。

2つのパースペクティブのうち資源制約パースペクティブにおいて、情報という資源は十分な検討がなされていない。資源制約論においては、Dant and Kaufmann (2003) は、資源の制約を資金、人的資源、および情報に識別しているものの、資源の制約を3つの資源がフランチャイザーに十分に蓄積されていないという意味で捉えている。しかし、情報は直営店から調達することもできるはずである。探索費用理論においては、Minkler (1990, 1992) は、フランチャイズ店は直営店に比して市場の情報を獲得する費用が低いと主張しているが、探索費用節約の論理が曖昧であるという問題を抱えている。

そこで第4章において、資源制約パースペクティブの問題を克服するために、情報という資源を再吟味した上で、新たなモデルを構築し、その経験的妥当性を吟味する。

第4章 実証研究 I :

フランチャイズ店と直営店の選択に関する実証研究

本章の目的は、「なぜフランチャイズ店比率が高いチェーンストアが存在する一方で、フランチャイズ店比率が低いチェーンストアが存在するのか」という疑問に対する解答を実証的に提供することである。本章は、前章のフランチャイズ店と直営店の選択問題に関する既存研究のレビューを受けて、新たなモデルを構築し、その経験的妥当性を吟味する。具体的には、まず第1節において、問題の所在を明らかにする。次に第2節において、新たなモデルを構築する。そして第3節において、その経験的妥当性を吟味するために、既存研究と同じく二次データを収集して、トービットモデルを用いて分析を行う。最後に第4節において、本章の知見や成果について言及する。

第1節 問題意識

第2章第2節第2項で指摘した通り、多くのフランチャイズ・チェーンはフランチャイズ店と直営店を同時的に利用しているものの、店舗の構成比率は、チェーンごとに異なっているし、同じチェーンであっても時系列的に変化している。既存研究は、「なぜフランチャイズ店比率が高いチェーンストアが存在する一方で、フランチャイズ店比率が低いチェーンストアが存在するのか」という疑問に対して、様々な理論に依拠して解答を提供してきた。

前章でレビューした通り、既存研究は、フランチャイズ店と直営店の選択問題に対して、資源制約論、エージェンシー理論、シグナリング、取引費用理論、および探索費用理論と

多様な理論からアプローチしてきた。これらの理論群は、資源制約パースペクティブと契約論的パースペクティブの 2 つに大別される。このうち、資源制約パースペクティブは、資源制約論と探索費用理論から構成され、資源の調達機会に着目して、資金、人的資源、および情報を低費用で調達することにフランチャイズ・システムの役割を見出している。

しかし、資源制約パースペクティブは、情報という資源を十分に検討していない。第 1 に、資源制約論は、フランチャイザーが十分な情報を自社内に蓄積していない場合、フランチャイズ店からそれを調達すると主張している (Dant and Kaufmann, 2003)。すなわち、資源制約論は、フランチャイザーはフランチャイズ店を利用することによって、情報という資源の制約を克服できると主張している。しかし、情報は直営店からも調達できるはずである。資源制約論はこの点について論じていない。

第 2 に、探索費用理論は、フランチャイズ店は直営店に比して市場情報を探索する費用が低いと主張している (Minkler, 1990, 1992)。すなわち、探索費用理論は、フランチャイザーはフランチャイズ店を利用することによって、探索費用を節約できると主張する。探索費用理論は、フランチャイズ店は情報を直営店よりも低費用で調達することができるということを指摘している点で評価に値するものの、なぜフランチャイズ店を利用することによって探索費用を節約できるのかを説明していない。確かに、初期的には、局所的な知識が存在しているために、フランチャイズ店は直営店に比して市場情報の獲得という点で費用効率的である。しかし、直営店は経験を積むことによって、局所的な知識を保有することができるはずである。ともすれば、直営店はフランチャイズ店と遜色なく市場情報を獲得するはずである。かくして、探索費用理論は、探索費用節約の論理が曖昧という問題を抱えているのである。

資源制約パースペクティブは総じて、フランチャイザーはフランチャイズ店を選択することによって、情報を低費用で調達できると主張するものの、その論理が曖昧という問題を抱えている。そこで本章において、探索費用節約の論理を明確化し、実証分

析の可能なモデルを構築する。

第 2 節 モデルの構築

前節で指摘した通り、Minkler (1990, 1992) の探索費用理論は、探索費用節約の論理が曖昧であるという問題を抱えている。Minkler は、フランチャイズ店を選択することによって、探索費用を節約することができるかと主張しているが、なぜ直営店では探索費用が高くつくのかを説明していない。そこで本節において、探索費用節約の論理を明確化し、それに基づいて新たなモデルを構築する。具体的には、まず第 1 項において、March (1991) の探索—活用モデルに基づいて探索費用節約の論理を明確化し、それに基づいて仮説を設定する。次に第 2 項において、資源制約論に基づいて仮説を設定し、そして第 3 項において、エージェンシー理論に基づいて仮説を設定する。最後に、第 4 項において、本節で設定した仮説群を踏まえて、概念モデルを構築する。

第 1 項 探索費用理論

March (1991) は、組織学習を探索 (exploration) と活用 (exploitation) の 2 つに識別している。探索とは、新しいルーティンを開発し新しい知識を獲得する学習であるのに対して、活用とは、既存のルーティンや知識を洗練化する学習である。Sorenson and Sørensen (2001) は、March の提唱した探索と活用という異なる組織学習に注目して、フランチャイズ店比率と企業成果の関係を検討している。Sorenson and Sørensen によれば、フランチャイズ店は探索を重視して活用を犠牲にする一方、直営店は探索を犠牲にして活用を重視する傾向がある。別言すれば、フランチャイズ店は、既存のルーティンや知識を洗練化するよりも、新しいルーティンを開発し新しい知識を獲得するインセンティブが高い一方、直営店は、新

しいルーティンを開発し新しい知識を獲得するよりも、既存のルーティンや知識を洗練化するインセンティブが高いのである。

Sorenson and Sørensen によれば、探索は、活用に比して不確実であるが長期的な成果をもたらすのに対して、活用は、探索に比して確実かつ短期的な成果をもたらすということから、フランチャイズ店は積極的に探索を行うのに対して、直営店は積極的に活用を行う。その第 1 の理由として、彼らは、フランチャイズ店と直営店の間で、店長のリスクへの態度が異なる点に着目している。フランチャイズ店の店長は直営店の店長に比してリスクに寛容である (Brockhaus, 1980)。それゆえ、フランチャイズ店の店長は、その成果が不確実であったとしても探索を行う傾向にある一方、直営店の店長はリスク回避的であるために、確実な成果をもたらす活用を行う傾向にある。

第 2 の理由として、Sorenson and Sørensen は、フランチャイズ店と直営店の店長の目的関数の違いに着目している。典型的に、フランチャイズ店の店長は直営店の店長に比して、同一店舗で長期的かつ継続的に販売活動を行っている。それゆえ、フランチャイズ店の店長の目的は長期的な成果の最大化であるのに対して、直営店の店長のそれは短期的な成果の最大化である。それゆえ、フランチャイズ店の店長は長期的な成果をもたらす探索を行う傾向にある一方、直営店の店長は短期的な成果をもたらす活用を行う傾向にある。

フランチャイズ店は高い探索のインセンティブを持つということは、活用をまったく行わないということを意味していない。同様に直営店は高い活用のインセンティブを持つということは、探索をまったく行わないということを意味してもいない。フランチャイズ店も直営店も同時的に探索と活用を行うわけであるが、彼らの探索と活用に費やすことができる時間や資源には制限があるために、探索と活用にはトレードオフが存在する。それゆえ、探索に時間や資源を投下することによって、活用のための時間や資源が減少してしまうのである。

March の探索—活用モデルに基づけば、フランチャイズ店は直営店に比して積極的に新し

いルーティンを開発し新しい知識を獲得すると主張することができる。フランチャイズ店は、直営店に比して積極的かつ効率的に市場情報を調達し、新しいルーティンを開発している。それゆえ、フランチャイザーは、高い探索のインセンティブを持つフランチャイズ店を選択することによって、市場情報を調達する費用を節約することができるのである。

Minkler (1990, 1992) は、フランチャイザーは市場の情報を十分に蓄積している場合、直営店を選択すると主張している。したがって、フランチャイザーが市場に精通しているほど、フランチャイズ店比率は低下する。しかし、探索費用を各地域の市場情報を調達する費用と定義するのであれば、「市場の精通性」ではなく、どのような場合に探索費用が禁止的に大きくなるのかを反映するようにモデルを構築する必要がある。

探索費用が禁止的に大きい場合、フランチャイザーは、フランチャイズ店を選択することによって、その費用を節約することができる。各店舗の周辺地域において、需要動向や消費者ニーズが異なるという意味で市場が異質的である場合、探索費用は禁止的に大きくなると考えられる。

各店舗が同質的な市場に直面している場合、フランチャイザーの探索費用は小さいと考えられる。というのも、フランチャイザーはある地域の市場情報を他の地域に応用できるからである。それゆえ、この場合、フランチャイザーはすべての店舗を標準化して、製品・サービスを提供すればよい。したがって、市場が同質的な場合、フランチャイザーは高い活用のインセンティブを持つ直営店を選択するだろう。

他方、各店舗が異質な市場に直面している場合、フランチャイズ・チェーンは各地域の市場情報を探索し、それに適応する必要がある。しかし、この場合、フランチャイザーが単独で市場情報の探索を行うことよりも、各地域のフランチャイジーがそれを行ったほうが効率的であると考えられる。というのも、フランチャイザーはある地域の市場情報を他の地域に応用できないからである。したがって、市場が異質的である場合、フランチャイザーは高い探索のインセンティブを持つフランチャイズ店が選択するだろう。かくして、

以下の仮説を設定する。

仮説 1: 「市場の異質性」は「フランチャイズ店比率」に正の影響を及ぼす。

第 2 項 資源制約論

本章では、探索費用理論だけでなく、同じく資源制約パースペクティブに位置付けられる資源制約論に基づいて仮説を設定する。資源制約論は、フランチャイザーは資源の制約を克服するためにフランチャイズ店を選択し、時間の経過に伴い資源の制約が解消されると、フランチャイズ店を買い戻して直営店を増加させていくと主張している (Oxenfeldt and Kelly, 1968-1969)。第 3 章第 1 節で指摘した通り、既存研究は、フランチャイズ・チェーンが直面している資源制約を、「資源の調達可能性」と「資源の必要性」という 2 つの概念によって操作化している (e.g., Lafontaine, 1992)。

第 1 に、「資源の調達可能性」は、要素市場から資源を容易に調達できる能力、ないし組織の内部から資源を調達することができる能力である。要素市場や自社の内部から資源を調達することが容易であるということは、既に資源の制約を解消しているということの意味している。したがって、「資源の調達可能性」が高いほど、フランチャイザーは直営店を選択するだろう。かくして、以下の仮説を設定する。

仮説 2: 「資源の調達可能性」は「フランチャイズ店比率」に負の影響を及ぼす。

第 2 に、「資源の必要性」は、自社の戦略を実行するために必要な資源の水準である。自社の戦略を実行するために多くの資源が必要であるほど、フランチャイズ・チェーンは資源制約の問題に直面していると考えられる。したがって、「資源の必要性」が高いほど、フランチャイザーは直営店を選択するだろう。かくして、以下の仮説を設定する。

仮説 3: 「資源の必要性」は「フランチャイズ店比率」に正の影響を及ぼす。

第 3 項 エージェンシー理論

本章では、資源制約パースペクティブだけでなく、契約論的パースペクティブ、なかでもエージェンシー理論に基づいて仮説を設定する。具体的には、第 3 章第 2 節第 2 項でレビューしたシングルモラルハザードモデルと、第 3 章第 2 節第 4 項でレビューしたフリーライダーモデル仮説に基づいて仮説を設定する。

第 3 章第 2 節第 2 項で指摘した通り、直営店の店長は固定給であるのに対して、フランチャイズ店の店長は成果給（ロイヤルティ制）であるために、直営店の店長には怠業インセンティブがあるのに対して、フランチャイズ店の店長には販売活動に対する高いインセンティブがある (Brickley and Dark, 1987)。別言すれば、直営店においては、モラルハザード問題が生じてしまう可能性がある。フランチャイザーは、直営店の怠業を防ぐために、あるいはそれを防ぐためのモニタリング費用を節約するために、販売活動に対する高いインセンティブを持つフランチャイズ店を選択するのである。

既存研究は、モニタリング費用を「店舗努力の重要性」と「モニタリングの困難性」という 2 つの概念によって操作化している (e.g., Lafontaine, 1992)。第 1 に、「店舗努力の重要性」は、店舗の売上に占める店舗努力の貢献度である (e.g., Lafontaine, 1992)。店舗努力が重要であるほど、各店舗の店長の自由裁量がより大きくなるため、フランチャイザーは店舗活動を頻繁にモニタリングする必要がある (Caves and Murphy, 1976)。したがって、「店舗努力の重要性」が高いほど、フランチャイザーは販売活動に対する高いインセンティブを持ったフランチャイズ店を選択するだろう。かくして、以下の仮説を設定する。

仮説 4: 「店舗努力の重要性」は「フランチャイズ店比率」に正の影響を及ぼす。

第2に、「モニタリングの困難性」は、各店舗の店長の行動を直接的にモニタリングすることの困難性と定義される (Lafontaine, 1992)。直接的なモニタリングが困難であったり、それに高い費用が伴ったりする場合、フランチャイズ店が選択される。したがって、「モニタリングの困難性」が高いほど、フランチャイザーは販売活動に対する高いインセンティブを持ったフランチャイズ店を選択するだろう (Brickley and Dark, 1987)。かくして、以下の仮説を設定する。

仮説5: 「モニタリングの困難性」は「フランチャイズ店比率」に正の影響を及ぼす。

第3章第2節第4項で指摘した通り、フランチャイズ店の店長には、販売活動に対する高いインセンティブがある一方、フランチャイザーの商標の価値にただ乗りするインセンティブがある。というのも、彼らは、品質を低下させ生産費用を節約することによって、利潤分配収入を高めることができるからである。別言すれば、フランチャイズ店においては、フリーライダー問題が生じる可能性がある⁵²。

フランチャイズ・チェーンのブランドとしての価値が高いほど、フリーライダー問題は顕著になる。というのも、ブランドの価値が高い場合、フランチャイジーが製品・サービスの品質を低下させたとしても、売上は担保されるからである。したがって、「ブランド価値」が高いほど、フランチャイザーは、フランチャイジーのただ乗りを回避するために、直営店を選択するだろう。かくして、以下の仮説を設定する。

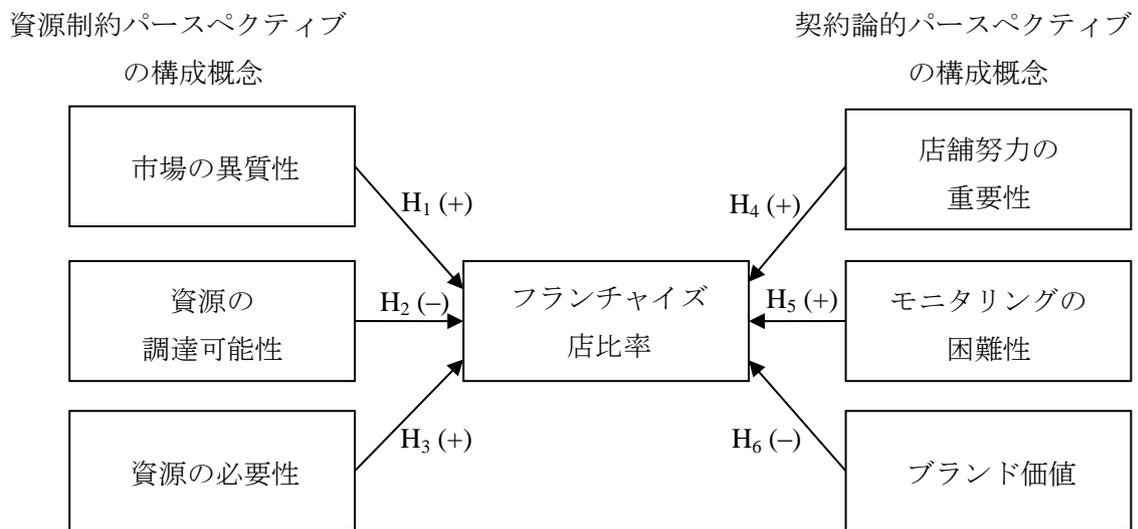
⁵² 既存研究において、消費者が再来店しにくいほど、フリーライダー問題は顕著になると主張されている (e.g., Brickley and Dark, 1987; Barthélemy, 2011)。しかし、第3章第2節第4項で指摘した通り、消費者が再来店することがなくとも、消費者が「品質が低い」というクチコミをウェブサイトに投稿することによって、店舗の評判やブランドイメージが直接的に低下してしまう。それゆえ、フランチャイジーは、消費者が再来店しにくいような状況であっても、商標の価値にただ乗りしないかもしれない。

仮説 6: 「ブランド価値」は「フランチャイズ店比率」に負の影響を及ぼす。

第 4 項 モデルの提示

以上、第 1 項から第 3 項で設定した仮説に基づいて、実証研究 I の概念モデルを提示すると、図表 4-1 の通りとなる。

図表 4-1 実証研究 I の概念モデル



第 3 節 実証分析

本節では、前節で提示したモデルの経験的妥当性を吟味するために実証分析を行う。具体的には、まず第 1 項において、データの収集方法について説明し、次に第 2 項において変数を操作化して、そして第 3 項において、実証分析を行う。

第1項 データの収集

データは、商業界が発行している『日本のフランチャイズ・チェーン 2004』、『日本のフランチャイズ・チェーン 2005』、『日本のフランチャイズ・チェーン 2006』から収集した。日本のフランチャイズ・チェーンには、製品・商標型フランチャイズ・システムを採用している企業は掲載されておらず、ビジネスフォーマット型フランチャイズ・システムを採用している企業のみが掲載されている。また直営店のみしか展開していない企業は除外されている⁵³。ただし、将来的にフランチャイズ店の展開を計画している企業も掲載されている。

第2項 変数の操作化

本章の被説明変数は、既存研究と同じく、当該年度の「フランチャイズ店比率」である (Lafontaine, 1992; Maruyama and Yamashita, 2010)。フランチャイズ店比率は、総店舗数をフランチャイズ店数で割って算出した。また、分析に用いた説明変数群は以下の通りである。

(1) 市場の異質性

フランチャイズ・チェーンが店舗を展開している地域が広い場合、異質的な市場に直面していると考えられる。そこで、「市場の異質性」の代理変数として「地理的分散」を用いた。「地理的分散」は、北海道・東北地区、関東地区、中部・北陸地区、近畿地区、中国・四国地区、および九州地区の計6地区のうちで出店している地区の数で測定した。

既存研究は、「地理的分散」を「モニタリングの困難性」の代理変数と解釈している (e.g.,

⁵³ 第2章第2節第1項で指摘した通り、製品・商標型フランチャイズ・システムにおいて、フランチャイザーとフランチャイジーの契約が製品・サービスの販売権や商標の使用権のみであるのに対して、ビジネスフォーマット型フランチャイズ・システムにおいては、その契約の内容が製品・サービスの販売権や商標の使用権のみにととまらず、店舗の立地選定、マーケティング、接客方法、および品質管理といったビジネスフォーマット全体を含んでいる。我が国においては、後者のビジネスフォーマット型フランチャイズ・システムを指して「フランチャイズ」と呼称されている。

Brickley *et al.*, 1991; Alon, 2001)。しかし、店舗が地理的に分散して立地していたとしても、その地域にモニタリングを行う人間を配置することによって、店舗に向いて直接的にモニタリングすることが容易になると考えられる。実際に、フランチャイズ・チェーンは、スーパーバイザーという役職を設けて、それを行っている。

また、地域ごとに消費者のニーズも異なるはずである。それゆえ、フランチャイズ・チェーンは多くの地域に出店しているほど、高い市場の異質性に直面しているはずである。したがって、「地理的分散」は「モニタリングの困難性」ではなく「市場の異質性」の代理変数と解釈したほうが妥当であるだろう。

(2) 資源の調達可能性

資本金が大きければ大きいほど、企業基盤が確立されていると考えられる (小本, 1999)。それゆえ「資本金」の大きい企業ほど、資本市場から資金を調達することができる。そこで「資源の調達可能性」の代理変数として「資本金」を用いた。

(3) 資源の必要性

フランチャイズ・チェーンが短い期間で多数の店舗を展開する場合、彼らはより多くの資源を必要とすると考えられる。そこで「資源の必要性」の代理変数として「店舗増加率」を用いた。「店舗増加率」は当該年度に増加した店舗数を総店舗数で割って算出した。

またフランチャイズ・チェーンは、新規店舗の開設に際して、直営店ではなくフランチャイズ店を選択することで、店舗の開設費用を節約することができる。したがって、「店舗あたりの開業資金」が大きいほど、「フランチャイズ店比率」を高めることによって出店費用を節約することができる。それゆえ「店舗あたりの開業資金」は、新規店舗の開設のための必要な資金であると考えられる。そこで「資源の必要性」の代理変数として「店舗あたりの開業資金」を用いた。なお「店舗あたりの開業資金」は百万円未満を切り捨てて、

対数変換した。

(4) 店舗努力の重要性

店舗が大規模であるほど、それを効率的に管理することが困難になるため、店舗努力がより重要になる (Norton, 1988; Lafontaine, 1992)。店舗規模は、売上高や店舗面積で測定することができる。そこで「店舗努力の重要性」の代理変数として「店舗あたりの売上高」と「店舗面積」を用いた。なお「店舗あたりの売上高」は百万円未満を切り捨てて対数変換して、「店舗面積」も対数変換した。

(5) モニタリングの困難性

店舗の効率性を向上すべく、ノウハウや知識を店舗に提供したり、フランチャイズ店の行動をモニタリングしたりする役職として、スーパーバイザーがある。通常、スーパーバイザーは複数の店舗に直接的に出向いてモニタリングを行っている。彼らの担当している店舗数が多いほど、モニタリング費用が高つくと考えられる。そこで、「モニタリングの困難性」の代理変数として「スーパーバイザーの担当店舗数」を用いた。

(5) ブランド価値

企業は、創業してからフランチャイズ・システムを導入するまでの期間において、フランチャイジーに提供するノウハウを開発したり、商標の価値を高める投資を行ったりしている (Lafontaine, 1992)。すなわち、創業してからフランチャイズ・システムを導入するまでの期間は、フランチャイズ・チェーンがブランドないし商標の価値を高める期間であると考えられる。そこで「ブランド価値」の代理変数として「未フランチャイズ期間比率」を用いた。「未フランチャイズ期間比率」は、フランチャイズ・システムを導入してからの期間を創業してからの期間で割って算出した。

(6) 統制変数

統制変数として、「企業年齢」、「年次ダミー」、および「業種ダミー」をモデルに加えた。「企業年齢」は、企業が創業してからの期間である。「企業年齢」は、資源制約論においては「資金の調達可能性」の代理変数として解釈されているのに対して (e.g., Lafontaine, 1992; Dant and Kaufmann, 2003)、エージェンシー理論においては「本部努力の重要性」 (e.g., Lafontaine, 1992)、そしてシグナリング研究においてはシグナリングの必要性の代理変数として解釈されている (e.g., Dant and Kaufmann, 2003; Maruyama and Yamashita, 2010)。それゆえ、「企業年齢」は統制変数と解釈した。また「年次ダミー」は「2006年度ダミー」と「2005年度ダミー」を、「業種ダミー」は「小売業ダミー」と「サービス業ダミー」をそれぞれモデルに加えた。

被説明変数および説明変数とその操作的定義をまとめると、図表 4-2 の通りとなる。また、説明変数群の記述統計量および相関係数は、図表 4-3 に要約される通りであった。

図表 4-3 の通り、説明変数群の相関係数は低い値であった。しかし、「企業年齢」と「未フランチャイズ期間比率」の相関係数は.60 で、さらに「店舗あたりの売上高」と「店舗面積」の相関係数は.43 であり、それぞれ 1%水準で有意であった。それゆえ、多重共線性が疑われる。しかし、すべての説明変数において、分散拡大要因 (Variance Inflation Factor: VIF) は、1.07 から 2.26 であった。したがって、多重共線性の問題はないと主張できる⁵⁴。

サンプルは、直営店のみを展開している企業が 1 社、フランチャイズ店と直営店を同時展開している企業が 219 社、そしてフランチャイズ店のみを展開している企業が 26 社であった。したがって、被説明変数である「フランチャイズ店比率」は 0 から 1 の値をとる。それゆえ、モデルの推定には、Lafontaine (1992) や Maruyama and Yamashita (2010) と同様に

⁵⁴ VIF は 5 以下であれば、多重共線性の問題はないとされている。

図表 4-2 変数の操作的定義

変数	操作的定義
Y フランチャイズ店比率	$\frac{\text{フランチャイズ店の数}}{\text{総店舗数}}$
X_1 地理的分散	北海道・東北地区、関東地区、中部・北陸地区、近畿地区、中国・四国地区、および九州地区の計6地区のうちで出店している地区の数
X_2 資本金	当該フランチャイズ・チェーンの資本金
X_3 店舗増加率	$\frac{t \text{ 年度の総店舗数} - (t-1) \text{ 年度の総店舗数}}{\text{総店舗数}}$
X_4 店舗あたりの開業資金	新規店舗の開設のための必要な資金を対数変換
X_5 店舗面積	店舗面積 (平方メートル) を対数変換
X_6 店舗あたりの売上高	店舗あたりの売上高を対数変換
X_7 スーパーバイザーの担当店舗数	スーパーバイザー一人あたりの店舗数
X_8 未フランチャイズ期間比率	$\frac{t \text{ 年度} - \text{フランチャイズを始めた年度}}{t \text{ 年度} - \text{創業した年度}}$
X_9 企業年齢	$t \text{ 年度} - \text{創業した年度}$

図表 4-3 記述統計量・相関行列

変数	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9
X_1	1								
X_2	.17 ^a	1							
X_3	.18 ^a	.09 ^c	1						
X_4	-.07	-.07	.01	1					
X_6	-.13 ^b	.09 ^c	.04	.01	1				
X_5	-.09 ^c	.31 ^a	.00	.34 ^a	.43 ^a	1			
X_7	.15 ^a	.01	.02	-.08 ^c	-.18 ^b	-.12 ^b	1		
X_8	-.12 ^b	-.12 ^b	-.30 ^a	-.08	-.06	.00	-.14 ^b	1	
X_9	.03	.17 ^a	.21 ^a	.13 ^b	.09 ^b	.08 ^c	.13 ^b	-.60 ^a	1
平均値	3.93	6.03	.94	2.88	3.97	4.50	23.42	.04	31.17
標準偏差	1.64	2.15	.12	1.05	1.06	.85	23.28	.03	19.49
VIF	1.13	1.26	1.15	2.26	1.14	2.28	1.07	1.71	1.67

ただし、a: 1%水準で有意、b: 5%水準で有意、c: 10%水準で有意。

最尤法によるトービットモデルを採用した。トービットモデルとは、被説明変数がある限られた値しか取らない状況において行われる回帰分析の一種である。分析に際しては、統計ソフト STATA Version 12.1 を使用した。

第3項 分析結果

推定したモデルの分析結果は図表4-4に要約される通りであった。分析の結果、 $\chi^2_{(15)}$ 値は 36.990 で、1%水準で有意であった。さらに-2 対数尤度比は-17.665 で、擬似決定係数 (Pseudo R²) は.645 であった。

図表4-4 トービットモデルの推定結果 (Y: フランチャイズ店比率)

	回帰係数	t 値	符号仮説
定数項	.899	5.29 ^a	
地理的分散	.025	2.45 ^b	H ₁ (+)
資本金	-.013e04	.23	H ₂ (-)
店舗増加率	.274	2.01 ^b	H ₃ (+)
店舗あたりの開業資金	-.004	-1.66 ^c	H ₃ (+)
店舗面積	.021	.80	H ₄ (+)
店舗あたりの売上高	-.061	-2.92 ^a	H ₄ (+)
スーパーバイザーの担当店舗数	-.003	-4.58 ^a	H ₅ (+)
未フランチャイズ期間比率	-.030	-.82	H ₆ (-)
企業年齢	-.002	-2.30 ^b	
2006 年度ダミー	.033	.87	
2005 年度ダミー	.015	.40	
小売業ダミー	.065	-1.40	
サービス業ダミー	.049	1.03	
$\chi^2_{(15)}$ 値	64.410 ^a		
-2 対数尤度比	-17.665		
Pseudo R ²	.645		
N	245		

ただし、 a: 1%水準で有意、 b: 5%水準で有意、 c: 10%水準で有意。

「市場の異質性」の代理変数である「地理的分散」の回帰係数は.025 で、5%水準で有意であった ($t = 2.45, p < .01$)。したがって、探索費用理論から導出された仮説 1 は支持された。このことは、フランチャイズ・チェーンは消費者ニーズの異なる地域に店舗を展開しているほど、フランチャイズ店を用いるということを示唆している。

「資源の調達可能性」の代理変数である、「資本金」の回帰係数は-.013e04 で、10%水準でも非有意であった ($t = -.23, n/s$)。このことは、資本金の大きさと、フランチャイズ店と直営店の選択は関係がないということを示唆している。したがって、資源制約論から導出された仮説 2 は支持されなかった。

さらに「資金の必要性」の代理変数である「店舗増加率」と「店舗あたりの開業資金」の回帰係数はそれぞれ.274 と-.004 で、5%水準と 10%水準で有意であった ($t = 2.01, p < .01; t = -1.66, p < .10$)。「店舗増加率」の効果は有意かつ仮説通りであったのに対して、「店舗あたりの開業資金」の効果は有意であったものの、仮説とは逆であった。したがって、資源制約論から導出された仮説 3 は部分的に支持された。このことは、短期間で多くの店舗を展開するフランチャイズ・チェーンほど、フランチャイズ店を選択するということを示唆している。さらに、「店舗あたりの開業資金」は、Lafontaine (1992) と同じ結果であった。Lafontaine はこの結果を、フランチャイジーは「店舗あたりの開業資金」を投資のリスクとみなしているかもしれないと解釈している。店舗開設のための費用が大きいほど、フランチャイジーはその見返りとして、高いリスクプレミアムを要求すると考えられる。そこでフランチャイザーは、リスクプレミアムを節約するために、直営店を選択するのである。

「店舗努力の重要性」の代理変数である「店舗面積」の回帰係数は.021 で、10%水準でも非有意であったのに対して ($t = .80, n/s$)、「店舗あたりの売上高」の回帰係数は-.061 で、「店舗あたりの売上高」の回帰係数は 1%水準で有意であった ($t = -2.92, p < .01$)。したがって、エージェンシー理論から導出された仮説 4 は支持されなかった。

このことは、店舗面積と、フランチャイズ店と直営店の選択は関係がないということを示唆している。

示唆している。このことは、本章の実証分析 I が日本のデータを利用したのに対して、既存研究が米国のデータを利用していることに起因しているかもしれない。我が国の国土は米国に比べて遥かに小さいため、我が国のフランチャイザーはモニタリングを低費用で行うことができるのかもしれない。また、店舗あたりの売上が大きいほど、フランチャイズ・チェーンは直営店を用いて多店舗展開を行っているということが示唆された。店舗収入が大きい場合、フランチャイザーはそれをフランチャイジーと分配するのではなく、直営店を選択することによって、利潤を専有しようとしていると考えられる。

「モニタリングの困難性」の代理変数である「スーパーバイザーの担当店舗数」の回帰係数は -0.003 で、1%水準で有意であった ($t=-4.58, p<.01$)。したがって、エージェンシー理論から導出された仮説 5 は支持されなかった。このことは、先述の日本のフランチャイズ・チェーンは低費用でモニタリングすることができるということに起因しているかもしれない。スーパーバイザーが多くの店舗を担当していたとしても、国土の小さい我が国においては、低費用でモニタリングを行うことができると考えられる。

「ブランド価値」の代理変数である「未フランチャイズ期間比率」の回帰係数は -0.030 で、10%水準でも非有意であった ($t=-0.82, n/s$)。したがって、エージェンシー理論から導出された仮説 6 は支持されなかった。すなわち、ブランドの価値が高いほど、フランチャイジーはそれにただ乗りする可能性が高いという仮説を設定したが、「ブランド価値」は有意な影響を及ぼしていなかった。このことは、先述の日本のフランチャイズ・チェーンが低費用でモニタリングすることができることに起因していると考えられる。フランチャイザーはモニタリングを行うことによって、フリーライダー問題を防ぐことができるのである。

第4節 考察

本章の実証分析 I は、3つの知見を提供している。第1に、フランチャイズ・チェーンは多くの地域に店舗を展開しているほど、フランチャイズ店を用いるということが示唆された。我が国の地理的な市場は米国に比べて小規模であるものの、地域ごとに消費者のニーズは異なるはずである。それゆえ、フランチャイズ・チェーンは多くの地域に出店しているほど、高い市場の異質性に直面していると考えられる。このとき、フランチャイズ・チェーンは各地域の市場情報を探索するために、新しいルーティンを開発し、新しい知識を獲得するインセンティブを持つフランチャイズ店を選択する。フランチャイザーのみが市場情報の探索を行って新しいルーティンを開発することには、高い費用がかかってしまう。しかし、フランチャイズ・システムを導入し、市場情報を調達して新しいルーティンを開発するインセンティブを持つフランチャイジーを利用することによって、フランチャイザーは市場情報を低費用で調達することができるのである。

第2に、資本金の大きさは、フランチャイズ店と直営店の選択に関係していないということが示唆された。このことは、資本市場において、投資家は資本金に基づいて融資するわけではないことを意味している。たとえば、資本金が少ない企業であっても、独自の製品・サービスや技術、ないし有能な従業員を抱えているような場合、投資家は当該企業を有望であると評価するかもしれない。今後は、Combs and Ketchen (1999) のように財務諸表からデータを収集し、「資源の調達可能性」の代理変数として、投資家の判断基準を反映する変数を用いる必要があるだろう。

第3に、フランチャイズ・チェーンは短期間で多くの店舗を展開するほど、フランチャイズ店を用いるということが示唆された。Thompson (1971) が指摘しているように、フランチャイズ・チェーンは積極的にフランチャイズ店を用いて多店舗展開を行うことによって、より迅速に市場を拡大することができるのである。

第5章 店舗活動の管理に関する研究:

集権化と分権化の問題

本章では、店舗活動の管理問題、すなわち集権化と分権化の問題に関する研究群をレビューする。フランチャイズ・システムにおける集権化と分権化の問題に取り組んだ代表的研究として、Hunt and Nevin (1974) と Windsperger (2004) がある。2つの研究は、それぞれ依拠しているアプローチが異なっている。前者の Hunt and Nevin (1974) はチャンネルパワー論に依拠している。このアプローチの視点は、チャンネルリーダーがどのようにしてチャンネルメンバーの行動を集権的に管理するかにあるため、集権化と分権化の問題に関連していると考えられる。したがって、Hunt and Nevin のみならず、チャンネルパワーに依拠した研究群を包括的にレビューする必要があるだろう。

後者の Windsperger (2004) は所有権理論に依拠している。このアプローチは本来、企業の境界を説明する理論であるものの、Windsperger (2004) は、関係特定の投資を行うことによって、結合利益をより高める主体の下に意思決定権が移るという仮説を提示し、所有権理論を集権化と分権化の問題に拡張している。

本章においては、2つの既存研究が依拠しているチャンネルパワー論と所有権理論の概要を示した上で、その問題点を指摘する。具体的には、まず第1節において、集権化と分権化の問題に関連した研究であるチャンネルパワー論をレビューする。次に第2節において、所有権理論に依拠した Windsperger をレビューする。最後に第3節において、本章の議論を要約して、既存研究の問題点を明らかにし、第6章への実証分析への橋渡しをする。

第1節 チャネルパワー論

チャネルパワー論は、1970年代から1980年代にかけて、多くのマーケティング研究者の注目を集めてきた理論である (e.g., El-Ansary and Stern, 1972; Hunt and Nevin, 1974; Etger, 1976; 石井, 1983; Gaski, 1984)⁵⁵。チャネルパワー論は、チャネルリーダーがチャネルメンバーの行動を自身の意図通り統制し影響力を行使している場合、その二者の間にはパワー関係が存在していると主張して、そのパワー関係の規定要因を探究してきた。

パワーとは、他者の行動を管理し支配する個人ないし組織の能力を指す (Dahl, 1957; Besanko, Dranove and Shanley, 2000)。El-Ansary and Stern (1972) は、パワーを他のチャネルメンバーを統制するチャネルリーダーの能力と定義して、流通チャネルの文脈にパワーという概念を導入して、そのパワー関係の形成を行為者の属性や組織間の依存関係に求めた。パワー関係を行為者の属性に求める前者の立場は、「パワー資源モデル」と呼称されているのに対して、パワー関係を組織間の依存関係に求める後者の立場は、「パワー依存モデル」と呼称されている。本節においては、まず第1項において、パワー資源モデルに関する研究、次に第2項において、パワー依存モデルに関する研究、そして第3項において、2つのモデルを拡張した研究をレビューする。

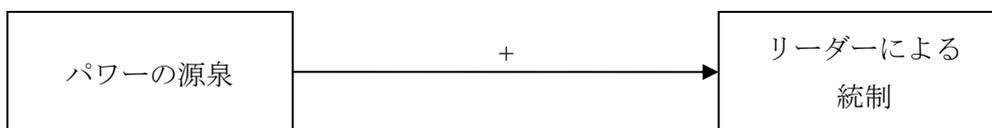
第1項 パワー資源モデル

パワー資源モデルは、パワー関係を「パワーの源泉」と呼ばれる行為者の属性によって把握することを試みている。French and Raven (1959) によれば、パワーの源泉には、報酬

⁵⁵ チャネルパワー論の中心的な概念には、本節でレビューする「パワーの源泉」、「依存度」、「拮抗力」、および「統制」以外にも、「満足」、「対立」、および「チャネル成果」がある。しかし、本論は、フランチャイザーによるフランチャイジーの行動の統制水準に関心を寄せているため、「満足」、「対立」、および「チャネル成果」は、本論の考察外にある。これらの3つの概念については、石井 (1983) や Gaski (1984) を参照のこと。

(reward)、強制 (coercive)、正当性 (legitimate)、準拠 (referent)、および専門性 (expert) といった 5 つの源泉があり、これらのパワーの源泉を持った個人ないし組織は他者を統制することができる。かくして、「(リーダーの) パワーの源泉」は「リーダーによる統制」に正の影響を及ぼすと仮説化される。以上の議論を踏まえて、パワー資源モデルの因果関係を図示すると、図表 5-1 の通りである。

図表 5-1 パワー資源モデル



Hunt and Nevin (1974) は、French and Raven が提唱した 5 つのパワーの源泉に基づいて、チャンネルリーダー i のチャンネルメンバー j に対するパワー P_{ij} を以下のように定式化している。

$$P_{ij} = f(R_{ij}, C_{ij}, L_{ij}, F_{ij}, E_{ij},)$$

ただし、 R_{ij} は i の j に対する報酬のパワー、 C_{ij} は i の j に対する強制のパワー、 L_{ij} は i の j に対する正統性のパワー、 F_{ij} は i の j に対する準拠のパワー、 E_{ij} は i の j に対する専門性のパワーである。これらの 5 つのパワーの源泉の定義は図表 5-2 の通りである。

El-Ansary and Stern (1972) は、冷暖房設備産業の卸売業者とその代理店の関係を対象として、パワー資源モデルをテストした。具体的には、「パワーの源泉」と「リーダーによる統制」をそれぞれ複数の質問項目で測定して、相関分析を行った。分析の結果、有意な相関

図表 5-2 パワー資源モデルの構成概念の定義

構成概念	定義
パワー (P_{ij})	j の意思決定を統制することができる i の能力に対する j の知覚
報酬 (R_{ij})	i に報酬を媒介する能力があるという j の信念
強制 (C_{ij})	j が i に服従しない場合、 i から罰則を受けるという j の信念
正統性 (L_{ij})	i が影響力を行使する権利をもつべき、ないし既にもっており、さらに j にはそれを受け入れる義務があると理解する j に内在化された価値
準拠 (F_{ij})	i に対する j の帰属の欲求
専門性 (E_{ij})	i が特殊な知識を有しているという j の信念

Hunt and Nevin (1974, p. 187) を加筆・修正。

関係は見出されていない⁵⁶。El-Ansary and Sternは、仮説が支持されなかったことの原因として、分析に用いたチャネル関係は、パワーが分散していて明確なパワー関係が存在していなかったために、チャネルリーダーが確立されていなかった可能性があるとして指摘している。

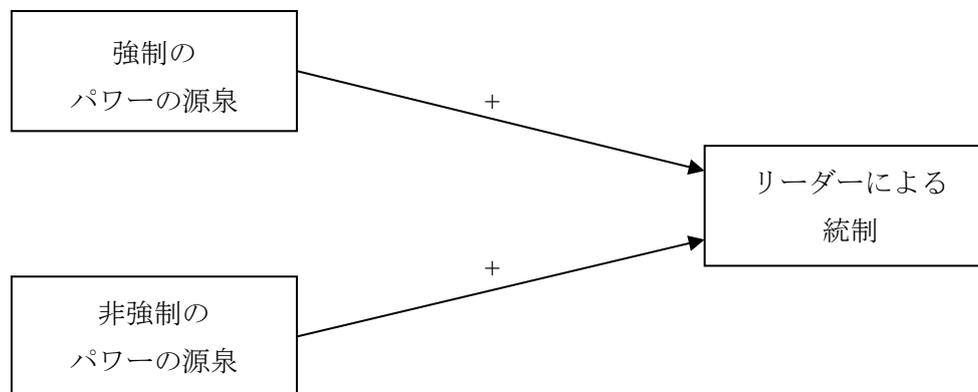
Hunt and Nevin (1974) は、El-Ansary and Stern の問題を克服すべく、明確なパワー関係が存在しているであろう、ファストフード・チェーンのフランチャイザーとフランチャイジーの関係を対象として、パワー資源モデルをテストした。

Hunt and Nevin は、French and Raven が提唱した 5 つのパワーの源泉を強制的パワーと非強制的パワーの 2 つに大別した。チャネルメンバーは、強制的パワーの源泉に対しては仕方なくチャネルリーダーのパワーに従うのに対して、報酬、正統性、準拠、および専門性といった非強制的パワーの源泉に対しては仕方なくというよりも、むしろ快くそのパワーに従うと区分された。Hunt and Nevin は、チャネルリーダーたるフランチャイザーが、チャ

⁵⁶ El-Ansary and Stern (1972) は、French and Raven (1959) を引用しているものの、パワーの源泉を French and Raven と同じように、5 つには分類していない。El-Ansary and Stern は、財務ないし商取引に関する助言、広告支出の分担、製品売上ミーティング、速やかな配達とサービス、市場情報の調達、選択的チャネル、販売促進プログラム、直接購買の能力、顧客のブランド選択のコントロール、および仲介業者のブランドサポートなどの項目について、パワーの源泉を測定している。

ネルメンバーたるフランチャイジーを強制と非強制のパワーの源泉をもってして、その行動を統制し影響力を行使すると主張した。すなわち、**Hunt and Nevin** は「強制のパワーの源泉」と「非強制のパワーの源泉」はそれぞれ「リーダーによる統制」に正の影響を及ぼすという仮説を設定した。以上の議論を踏まえて、**Hunt and Nevin** のモデルを図示すると、図表 5-3 の通りとなる。

図表 5-3 パワー資源モデル (Hunt and Nevin, 1974)

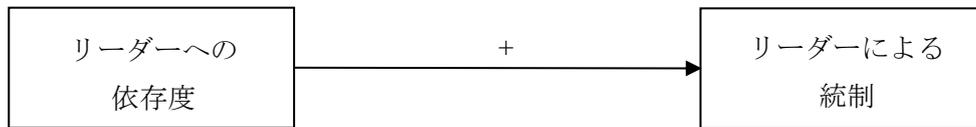


分析の結果、**Hunt and Nevin** は、パワーの源泉を有したフランチャイザーは、フランチャイジーのマーケティング行動を統制し、なおかつ強制のパワーの源泉にとりわけ依存しているということを見出している。

第 2 項 パワー依存モデル

パワー依存モデルは、パワー関係を組織間の依存的関係によって把握することを試みている。個人ないし組織が他者に依存するほど、その他者は強力なパワーを有するようになる。、それゆえ、その他者は、その個人ないし組織を統制することができる。かくして、「(チャネルメンバーの) リーダーへの依存度」は「リーダーによる統制」に正の影響を及ぼすと仮説化される。以上の議論を踏まえて、パワー依存モデルの因果関係を図示すると、図表 5-4 の通りとなる。

図表 5-4 パワー依存モデル



Emerson (1962) によれば、行為者 j に対する行為者 i の依存度 D_{ji} は、(1) 行為者 j が仲介している目的にむけて行為者 i が行った努力量に比例して、(2) 行為者 i と行為者 j の関係の外部での代替的機会の入手可能性と反比例する。El-Ansary (1975) は、Emerson に基づいて、チャンネルリーダー i のチャンネルメンバー j に対するパワー P_{ij} を以下のように定式化している。

$$P_{ij} = f(D_{ji})$$

$$D_{ji} = g(G_{ij}, M_{ji}, A_{ji}, C_{ji})$$

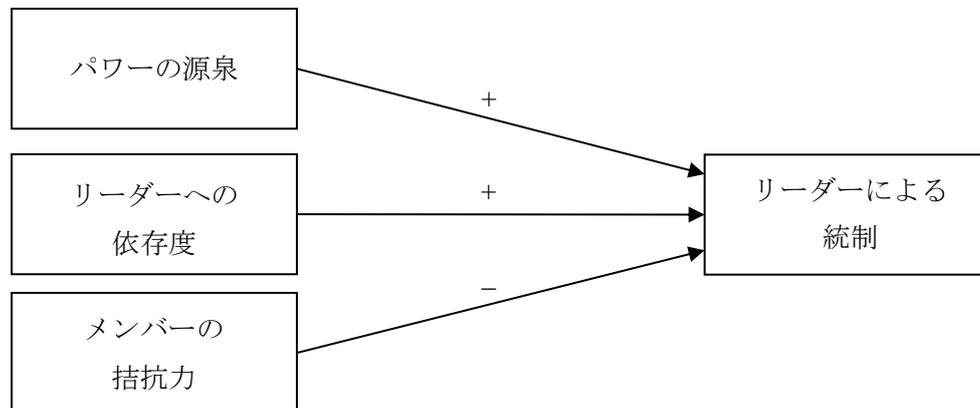
ただし、 D_{ji} は j の i への依存度、 G_{ij} は i が j の目標達成に介入する程度、 M_{ji} は i が介入した目標達成に対する j の努力量、 A_{ji} は i を代替するために j の利用可能な代替案、そして C_{ji} は i との関係を断絶して他の代替案にスイッチする j の費用である。El-Ansary は、 i が j の目標達成に介入する程度、 i が介入した目標達成に対する j の努力量、および i との関係を断絶して他の代替案にスイッチする j の費用は、依存度に正の影響を及ぼすのに対して、 i を代替するために j の利用可能な代替案は、依存度に負の影響を及ぼすと主張している。

El-Ansary and Stern (1972) は、前項で指摘したパワー資源モデルに加えて、パワー依存モデルもテストしている。具体的には、「リーダーへの依存度」と「リーダーによる統制」をそれぞれ複数の質問項目で測定して、相関分析を行った。分析の結果、有意な相関関係は見出されていない。この分析結果について El-Ansary and Stern は前項で指摘した通り、チャンネルリーダーが確立されていなかったため、仮説が支持されなかったと解釈している。

第3項 拡張モデル

既存研究は、パワー資源モデルとパワー依存モデルに新たな概念を追加して、その拡張を試みている。Etger (1976) は、Galbraith (1956) が提唱した「拮抗力」という概念を導入して、モデルの拡張を試みた。流通チャネルの文脈において、拮抗力とは、チャネルメンバー j の意思決定を統制するチャネルリーダー i のパワーを抑制する j の能力と定義される (Etger, 1976; Gaski, 1984)。チャネルメンバーはチャネルリーダーから一方的に影響を受けるとはならず、その影響力に対抗するような能力を形成して、チャネルリーダーによる統制を相殺させるのである。Etger は、パワー資源モデルとパワー依存モデルの仮説に加えて、「チャネルメンバーの拮抗力」は「リーダーによる統制」に負の影響を及ぼすという仮説を設定した。以上の議論を踏まえて、Etger のモデルを図示すると、図表 5-5 の通りとなる。

図表 5-5 拡張モデル I (Etger, 1976)



Etger は、保険会社とその代理店の関係を対象として、図表 5-5 のモデルをテストした。具体的には、「リーダーのパワーの源泉」、「リーダーへの依存度」、「チャネルメンバーの拮抗力」、および「リーダーによる統制」をそれぞれ複数の質問項目で測定して、正準相関分

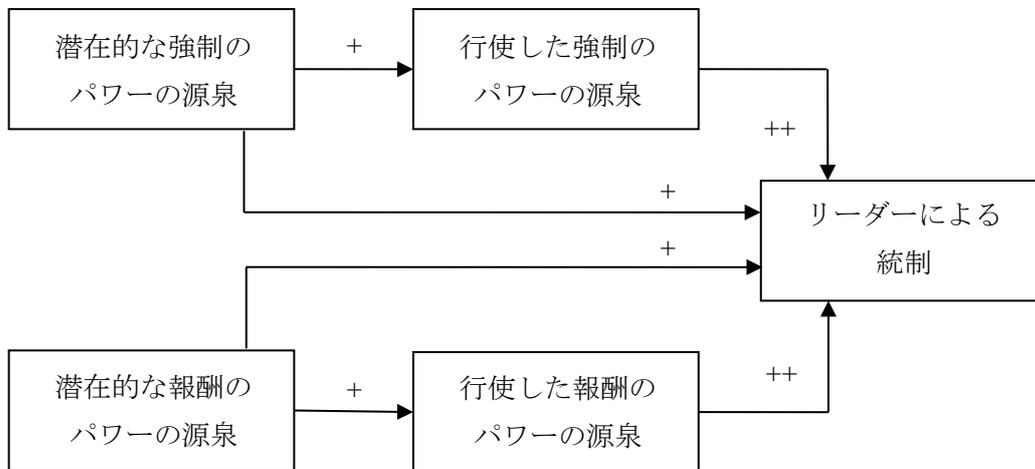
析を行った。分析の結果、Etger は、パワー資源モデルとパワー依存モデルの仮説の知見に加えて、チャネルメンバーの拮抗力がリーダーの統制を相殺するという見出ししている。

Gaski (1984) は、チャネルパワー論に関する既存研究を丹念にレビューして、その問題点を指摘して、後続研究である Gaski and Nevin (1985) において、既存研究の問題を克服するモデルが構築された。Gaski によれば、流通チャネルにおけるパワーは、他者の行動を変更させることができる能力と、他者の行動の実際的な変更の 2 つに分類することができる。前者はチャネルメンバーの行動を統制することができる潜在的な能力を意味しているのに対して、後者はその能力の行使を意味している。Gaski は、既存研究はパワーを前者の潜在的な能力と定義して、後者のパワーの行使という次元を看過してきたと批判している。というのも、潜在的な能力としてのパワーを測定するのみでは、「チャネルリーダーは他者のマーケティングの意思決定を統制する能力を持っていたとしても、他者に自由な意思決定を許容することがある」という現象を説明できないからである (Gaski, 1984, p. 24)。

Gaski (1984) の批判を踏まえて、Gaski and Nevin (1985) は、パワーの源泉を強制と報酬に大別した上で、それぞれのパワーの源泉を「潜在的なパワーの源泉」と「行使したパワーの源泉」に識別して、パワー資源モデルを拡張した。Gaski and Nevin は、それぞれの「潜在的なパワーの源泉」は「行使したパワーの源泉」に正の影響を及ぼし、それぞれの「行使したパワーの源泉」は「潜在的なパワーの源泉」に比して「チャネルリーダーによる統制」により強い正の影響を及ぼすという仮説を設定した。以上の議論を踏まえて、Gaski and Nevin が提示したモデルを図示すると図表 5-6 の通りとなる。

Gaski and Nevin は、重工業用機械の製造業者とその代理店の関係を対象として、図表 5-6 のモデルをテストした。具体的には、「リーダーによる統制」を被説明変数として、「潜在的な強制のパワーの源泉」、「行使した強制のパワーの源泉」、「潜在的な報酬のパワーの源泉」、および「行使した報酬のパワーの源泉」を説明変数として回帰分析を行い、さらに各

図表 5-6 拡張モデルⅡ (Gaski and Nevin, 1985)



Gaski and Nevin (1985, p. 133) を加筆・修正。

パワーについて「潜在的なパワーの源泉」と「行使したパワーの源泉」の相関分析を行った。

回帰分析の結果、「潜在的な強制のパワーの源泉」は「リーダーによる統制」に有意な影響を及ぼしていなかったし、「行使した強制のパワーの源泉」は「リーダーによる統制」に負かつ5%水準で有意な影響を及ぼしていた。この2つのパスは仮説に反する結果となったのである。しかし、相関分析の結果、「潜在的な強制のパワーの源泉」と「行使した強制のパワーの源泉」には、正の相関があった。Gaski and Nevin は、この結果を「潜在的な強制のパワーの源泉」と「行使した強制のパワーの源泉」の因果関係が逆であったためかもしれないと解釈している。すなわち、Gaski and Nevin は、チャンネルリーダーたる製造業者は、チャンネルメンバーたる流通業者に対して強力な潜在的な強制のパワーの源泉を持っている場合、罰則を課すといった強制のパワーの源泉を行使する必要がなくなるかもしれないし、逆に潜在的な強制のパワーの源泉が相対的に弱い場合、それを行使する必要があるかもしれないと指摘している。

また、「潜在的な報酬のパワーの源泉」と「行使した報酬のパワーの源泉」は、「リーダ

一による統制」にそれぞれ正かつ有意な影響を及ぼしていたし、Fisher の Z 検定の結果、「行使した報酬のパワーの源泉」は「潜在的な報酬のパワーの源泉」に比して、「チャンネルリーダーによる統制」により強い正の影響を及ぼしていた。さらに、相関分析の結果、「潜在的な報酬のパワーの源泉」と「行使した報酬のパワーの源泉」には、正の相関があった。Gaski and Nevin は、この結果に関して、チャンネルリーダーが「潜在的な報酬のパワーの源泉」を持つほど、それを行使すると結論付けている。

以上、チャンネルパワー論を概観してきた。チャンネルパワー論はフランチャイズ・システムにおける集権化と分権化の問題を、チャンネルリーダーたるフランチャイザーがフランチャイジーに対してパワーを行使するか否かという問題として捉えてきた。すなわち、チャンネルパワー論は、パワーを持つフランチャイザーはフランチャイジーにパワーを行使して、その行動を統制し、店舗活動を集権的に管理する一方、パワーを持たないフランチャイザーはフランチャイジーにパワーを行使できないために、その行動を統制できず、店舗活動を分権的に管理するすると考えているのである。しかし、パワーを持つフランチャイザーであっても、フランチャイジーの行動の統制をあえてゆるめて分権化する場合があります。チャンネルパワー論は、こうしたアノマリーを説明できないという問題を抱えたままなのである。

第 2 節 所有権理論

Windsperger (2004) は、Grossman、Hart、および Moore によって展開されている所有権理論に依拠して (e.g., Grossman and Hart, 1986; Hart and Moore, 1990; Hart, 1995)、フランチャイザーがあえて店舗活動を分権的に管理している現象の説明を試みている。この現象はチャンネルパワー論によって説明することができない。

本来、所有権理論の説明対象は企業の境界である。すなわち、所有権理論は、第3章第4節でレビューした取引費用理論と同じく、企業がある活動を外注するか内部化するという問題に焦点を当てている。したがって、所有権理論に依拠して、集権化と分権化の問題に取り組んでいるWindsperger (2004) は、所有権理論の応用研究に位置付けられる。

所有権理論は、資産の所有とコントロールの重要性に注目している。Grossman and Hart (1986) は、契約上の権利を事前に契約書に明記することができる「特定の権利」と事前に契約書に明記することができない「残余の権利」に分類して、とりわけ残余の権利の重要性を強調する。資産の所有者は、当該資産に対する残余の権利、すなわち「あらかじめ締結されている契約、慣習、および法律に反しない限り、資産の使用にかかわるいっさいを自由に決定することができる権利やパワー」である残余コントロール権を保有している(Hart, 1995, 邦訳 p. 41)。すべての予期しうる事態についての義務を契約書に記述することはできないし、たとえそれが可能であったとしても、それを完全に執行することはできないために、契約の不完備性の問題は不可避的なのである⁵⁷。

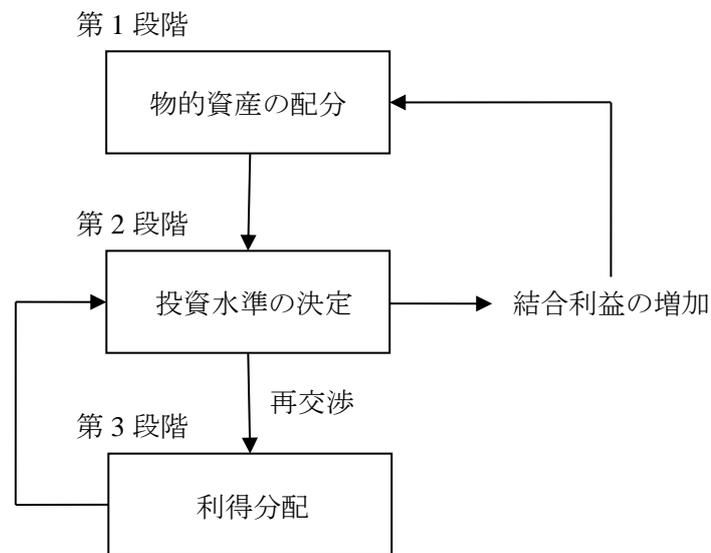
所有権理論は、契約の不完備性を仮定して、企業を物的資産の集合と定義し、以下のような3段階のゲームで企業の境界が規定されると主張する。第1段階において、契約を結んだ2つの経済主体の間で物的資産の配分(企業の境界)が決まる。第2段階において、二者はそれぞれの物的資産に関連した人的資産に関係特定の投資を行う。なお、二者が人的資産に投資を行うほど、結合利益が増大する。そして第2段階から第3段階にかけて再交渉が行われて、第3段階において、二者の取引が実現した際の結合利益の分配交渉が行われる。

この3段階ゲームは、有限回ゲームのサブゲームを最終回から前にさかのぼって均衡を導出していく後方帰納法によって解くことができる。すなわち、第3段階において、意思

⁵⁷ 所有権理論は、契約の不完備性を前提として議論を組み立てているため、不完備契約アプローチないし不完備契約論と呼称されることがある。

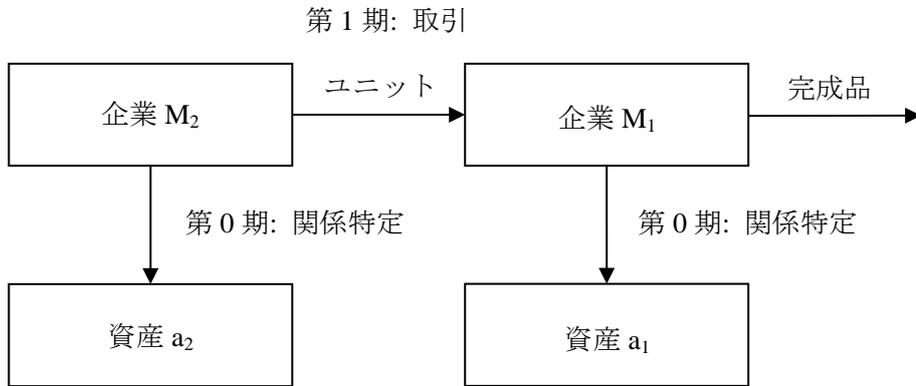
決定主体の企業にとって、もっとも高い利得構造をもたらす企業境界が、第 1 段階にさかのぼって選択されるのである。以上の議論を踏まえて、所有権理論の企業の境界を規定するゲームの構造を図示すると図表 5-7 の通りとなる。

図表 5-7 所有権理論のゲーム構造



Hart (1995) は、企業 M_1 と M_2 がそれぞれ物的資産 a_1 と a_2 を所有していて、取引を行っている状況について図表 5-7 のゲームを検討している。具体的には、まず企業 M_2 は資産 a_2 を利用して取引するユニットを生産しそれを企業 M_1 に供給して、次に企業 M_1 はそのユニットを用いて資産 a_1 を利用して完成品を生産するという状況である。さらに二者の取引は第 0 期と第 1 期の 2 期間にわたると仮定される。まず第 0 期において、二者は関係特定の投資を行って、次に第 1 期において、取引が実行される。以上の Hart の想定している状況を図示すると、図表 5-8 の通りとなる。

図表 5-8 Hart (1995) の想定している状況



図表 5-9 資産の配分方法 (物的資産の所有分布)

	企業M ₁ が所有する資産	企業M ₂ が所有する資産
非統合	a ₁	a ₂
タイプ I の統合	a ₁ , a ₂	φ
タイプ II の統合	φ	a ₁ a ₂

Hart (1995, 邦訳 p. 48) を加筆・修正。

図表 5-8 の状況で解くべき問題は、ゲームの第 1 段階である二者の物的資産の配分である。図表 5-9 の通り、資産の配分には 3 つの方法がある。すなわち、企業 M₁ が資産 a₁ を所有して企業 M₂ が資産 a₂ を所有する「非統合」、企業 M₁ が資産 a₁ と a₂ を所有する「タイプ I の統合」、および企業 M₂ が資産 a₁ と a₂ を所有する「タイプ II の統合」である。なお、一方の企業による資産 a₁ と a₂ の所有は、一方の企業が他方の企業を買収するという意味を持っている。このとき買収企業は資産 a₁ と a₂ の残余コントロール権を保有するため、統合して生じた企業的意思決定を一手に担うことになる。

ゲームの第 2 段階である二者の関係特定の投資の水準の決定は、資産の配分方法によって決まる。Hart (1995) によれば、統合には便益と費用のトレードオフがある。統合の便益とは、買収企業の関係特定の投資を行うインセンティブが高まることにある。というのも、

買収企業は、より多くの残余コントロール権を持つために関係特定の投資を行ったとしても、他方の主体に収奪される心配がないため、買収企業は関係特定の投資から生み出される利益をより多く獲得できるからである。

他方、統合の費用とは、被買収企業の関係特定の投資を行うインセンティブが希薄化することにある。というのも、被買収企業は、残余コントロール権を失ってしまうために、関係特定の投資を行ったとしても、他方の主体に収奪されてしまい、被買収企業は関係特定の投資から生み出される利益を獲得することができないからである。

したがって、タイプ I の統合の場合、資産 a_1 への関係特定の投資のインセンティブが高まる一方、資産 a_2 への関係特定の投資のインセンティブが希薄化する。他方、タイプ II の統合の場合、資産 a_1 への関係特定の投資のインセンティブが希薄化する一方、資産 a_2 への関係特定の投資のインセンティブが高まる。相対的に資産 a_1 に投資すればするほど、利潤が高まるような場合、タイプ I の統合が望ましく、逆に相対的に資産 a_2 に投資すればするほど、利潤が高まるような場合、タイプ II の統合が望ましいのである⁵⁸。

そして、企業 M_1 と M_2 はゲームの第 2 段階から第 3 段階かけて再交渉を行って、第 3 段階で利得を分配する。なお二者はコースの定理に基づいて、もっとも高い結合利益が生じる資産の配分方法を選択する⁵⁹。かくして、Hart (1995) は以下の理論的命題を提唱した。

命題 1: 企業 M_1 が投資を行えば行うほど、利益が増加する場合、タイプ I の統合が望ましい。

⁵⁸ Hart (1995) は、資産 a_1 と a_2 が補完的である場合、統合が望ましく、資産 a_1 と a_2 が非補完的である場合、非統合が望ましいという理論的命題も提唱しているものの、Windsperger (2004) は資産の補完性を考慮していないため、本節においては省略した。

⁵⁹ コースの定理とは、取引費用がゼロである場合、すべての取引は効率的で、その取引はパレート最適となるという定理である (Coase, 1960)。なお Hart のモデルはコースの定理の応用問題である。

命題 2: 企業 M_2 が投資を行えば行うほど、利益が増加する場合、タイプ II の統合が望ましい。

本来、所有権理論は、資産の所有と残余コントロール権の保有を同じものとみなしている。しかし、Windsperger (2004) は、残余コントロール権を意思決定権とみなして、フランチャイザーが意思決定権を持つ場合を集権化、逆にフランチャイジーが意思決定権を持つ場合を分権化と定義して、所有権理論を集権化と分権化の問題に拡張した。Windsperger は、先述の Hart が提唱した命題 1 と 2 に基づいて、関係特定の投資を行うことによって結合利益をより高める主体の下に意思決定権が移ることが望ましいと主張した。すなわち、フランチャイザーの人的投資がフランチャイズ・システムの利潤をより高める場合、店舗活動は集権的に管理されることが望ましい。逆に、フランチャイジーの人的投資がフランチャイズ・システムの利潤をより高める場合、店舗活動は分権的に管理されることが望ましいのである。

Windsperger は、集権化と分権化の問題を経験的にテストするために、Baker and Hubbard (2001) が提唱した「契約不可能性 (non-contractibility)」という概念を導入した。契約不可能性とは、努力ないし投資の水準を契約書に明記することができない程度と定義される。Baker and Hubbard によれば、Grossman、Hart、および Moore はすべての投資に関して契約の不完備性は一定であると仮定している。しかし、この仮定を緩めて、関係特定の投資の水準が契約可能であるか否かを測定することで、経験的にテスト可能な命題を導出することができる (Baker and Hubbard, 2001)。Baker and Hubbard によれば、先述の Hart (1995) を例にとると、企業 M_1 による資産 a_1 への関係特定の投資の水準が、企業 M_2 のそれに比して契約書に明記することが困難であるならば、企業 M_1 が資産 a_1 と a_2 を所有する「タイプ I の統合」が望ましくなる。

フランチャイザーとフランチャイジーがそれぞれ所有する資産の関係特定の投資の水準

が契約不可能性の組み合わせは図表 5-10 の通りである。

図表 5-10 フランチャイズ・システムにおける投資の契約不可能性

		フランチャイザーの 資産への投資	
		契約可能	契約不可能
フランチャイジーの 資産への投資	契約可能	ケース A	ケース C
	契約不可能	ケース D	ケース B

まずフランチャイザーとフランチャイジーの投資がどちらも契約可能であったり (ケース A)、どちらも契約不可能であったりする場合 (ケース B)、集権化と分権化の問題は重要ではない。ケース A とケース B の場合、集権的なフランチャイズ・システムも分権的なフランチャイズ・システムも同等に望ましい。というのも、フランチャイザーとフランチャイジーの投資の契約不可能性が同じ場合、集権化しても分権化しても期待される結合利益の増分が同じであるからである。

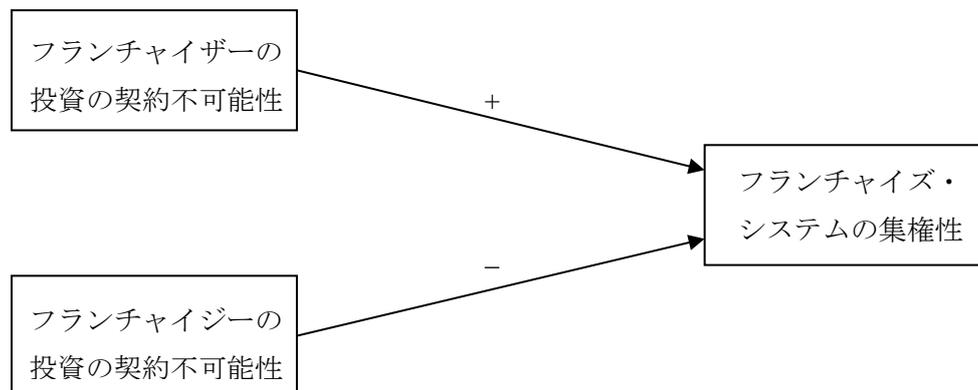
次にフランチャイザーの投資が契約不可能で、なおかつフランチャイザーの投資が契約可能である場合 (ケース C)、結合利益を最大化するためには、フランチャイザーの投資がより重要である。したがって、ケース C の場合、フランチャイザーは意思決定権を保有して、集権的なフランチャイズ・システムとなる。というのも、フランチャイザーの投資の契約不可能性が相対的に高ければ、集権化したほうが分権化した時に比べて期待される結合利益の増分が高いからである。

そしてフランチャイザーの投資が契約可能で、なおかつフランチャイジーの投資が契約不可能である場合 (ケース D)、結合利益を最大化するためには、フランチャイジーの投資が重要である。したがって、ケース D の場合、フランチャイザーは意思決定権をフランチャイジーに委譲して、分権的なフランチャイズ・システムとなる。というのも、フランチ

ャイジーの投資の契約不可能性が相対的に高ければ、分権化したほうが集権化した時に比べて期待される結合利益の増分が高いからである。

Windsperger によれば、フランチャイザーの投資が契約不可能であるほど、フランチャイザーはフランチャイジーの行動を集権的に管理して、フランチャイジーの投資が契約不可能であるほど、フランチャイザーはフランチャイジーの行動を分権的に管理するの。かくして、Windsperger は、「フランチャイザーの投資の契約不可能性」は、「フランチャイズ・システムの集権性」に正の影響を及ぼし、「フランチャイジーの投資の契約不可能性」は、「フランチャイズ・システムの集権性」に負の影響を及ぼすという仮説を設定した。以上の議論を踏まえると、Windsperger の所有権モデルを図示すると、図表 5-11 の通りである。

図表 5-11 所有権モデル (Windsperger, 2004)



Windsperger は、オーストリアのフランチャイズ・チェーンを調査対象として、図表 5-11 のモデルをテストした。具体的には、「フランチャイザーの資産の契約不可能性」を「開業時研修期間」、「年間の研修期間」、および「広告費売上比率」で、そして「フランチャイジーの資産の契約不可能性」と「フランチャイズ・システムの集権性」を複数の質問項目

でそれぞれ測定して、ロジスティック回帰分析を行った⁶⁰。

分析の結果、「年間の研修期間」と「広告費売上比率」は仮説を支持する結果であったものの、「開業時の研修期間」は仮説に反して負で有意の影響を及ぼし、「フランチャイジーの資産の契約不可能性」は有意な影響を及ぼしていなかった。「フランチャイジーの資産の契約不可能性」が非有意であった理由は、Windsperger はフランチャイジーの多種多様な投資を一元的に扱ってしまったためであると考えられる。

第3節 本章のまとめ

本章では、店舗活動の管理問題、すなわち集権化と分権化の問題に関する研究群をレビューしてきた。本論の第2の研究課題である、「なぜ店舗活動を集権的に管理しているフランチャイズ・チェーンが存在する一方、店舗活動を分権的に管理しているフランチャイズ・チェーンが存在するのか」という論題は、かつて多くのマーケティング研究者から関心が寄せられていたチャンネルパワー論における、チャンネルリーダーたるフランチャイザーがチャンネルメンバーたるフランチャイジーをどのように統制するのかといった論題と類似していた。

チャンネルパワー論は、El-Ansary and Stern (1972) と Hunt and Nevin (1974) 以降、パワーの源泉、依存度、および拮抗力といったパワー関係の規定要因を識別して、様々な流通チャネルの文脈において、その経験的妥当性を吟味してきた。チャンネルパワー論に依拠した一

⁶⁰ 「フランチャイジーの資産の契約不可能性」は地域市場に関する情報収集やそれを活用する能力、および人的資産や品質の管理について、それぞれ移転困難な程度を測定している。「フランチャイズ・システムの集権性」は、仕入れ、価格、広告、人的資源の管理、ファイナンス、および会計システムに関する決定について、それぞれフランチャイザーが意思決定を下している程度を測定している。なお「フランチャイズ・システムの集権性」は、サンプルを中央値で分割して、2値変数に変換している。

連の研究群は、チャンネルメンバーを統制しようとするチャンネルリーダーの存在を前提として、議論を組み立てているという点で共通している。それゆえ、チャンネルパワー論に基づけば、チャンネルリーダーたるフランチャイザーがパワーを持つことができなかつたために、あるいはそのパワーを行使しなかつたために、フランチャイジーの行動が分権的に管理されていると結論付けられてしまう。したがって、フランチャイザーが全体の成果の増大、各地域の営業事情への適応、そして各店舗での学習やイノベーションの促進などを目的として、あえて店舗活動を分権的に管理していることをチャンネルパワー論は描写できないのである。

集権化と分権化の問題に関する希少な既存研究である Windsperger (2004) は、所有権理論に依拠して、フランチャイザーがあえてフランチャイジーの行動を分権的に管理するといったチャンネルパワー論によって説明できない現象を説明しているという点で注目に値する。しかし、Windsperger はいくつかの問題を抱えている。第 1 の問題は、フランチャイジーによる多種多様な投資を一元的に捉えていることである。それゆえ、「フランチャイジーの資産の契約不可能性」が分権化をもたらすという仮説が支持されなかつたと考えられる。フランチャイジーの行動は、情報の収集やその地域への適応といった行動と、品質や人的資源の管理といった行動に分類することができるはずである。第 2 の問題は、環境要因を考慮していないことである。市場が不安定で顧客ニーズが頻繁に変動するような場合、結合利益を最大化するために、フランチャイジーの投資はより重要と考えられる。そこで、第 6 章において、Windsperger の問題を克服すべく、新たなモデルを構築して、その経験的妥当性を吟味する。

第 6 章 実証研究 II :

集権化と分権化に関する実証研究

本章の目的は、「なぜ集権的なフランチャイズ・チェーンが存在する一方で、分権的なフランチャイズ・チェーンが存在するのか」という疑問に対する解答を提供することである。本章では、前章の集権化と分権化の問題に関する既存研究のレビューを受けて、新たなモデルを構築し、その経験的妥当性を吟味する。具体的には、まず第 1 節において、問題の所在を明らかにする。次に第 2 節において、既存研究の問題を解消するモデルを構築する。そして第 3 節において、その経験的妥当性を吟味するために、既存研究と同じく質問紙郵送法でデータを収集して、回帰分析を行う。最後に第 4 節において、本章の知見と成果、および限界と今後の課題について言及する。

第 1 節 問題意識

チェーンストア・オペレーションは標準化と集権化という特徴を持つ (田村, 2001)。すなわち、チェーンストアは、店舗デザインや製品・サービスを標準化して、店舗を一元的に管理している。それゆえ、チェーンストアが一元的に命令を下して、店舗を統制しているという意味で集権的なチェーンストアのみが存在していると想定されている (e.g., 佐藤, 1974; 田村, 2001)。しかし、実際には、フランチャイズ・チェーンの場合、新原・高岡 (2004) が指摘しているように、店舗活動を分権的に管理しているという意味で分権的なフランチャイズ・システムも存在している。かくして、「なぜ店舗活動を集権的に管理しているフランチャイズ・チェーンが存在する一方で、店舗活動を分権的に管理しているフランチャイ

ズ・チェーンが存在するのか」という論題が浮上する。

既存研究において、フランチャイズ・システムにおける店舗活動の集権化や分権化の問題は、第3章と第4章で取り組んだフランチャイズ店と直営店の選択問題に比べると、軽視されてきた。その例外としては、チャネルパワー論に依拠している Hunt and Nevin (1974) と所有権理論に依拠している Windsperger (2004) がある。

Hunt and Nevin が依拠したチャネルパワー論は、パワーを持ったチャネルリーダーがチャネル全体の成果を高めるようにチャネルメンバーを導くということを仮定している。それゆえ、チャネルパワー論に基づけば、フランチャイザーがパワーを持つことができなかつたために、あるいはそれを行使しなかつたために、店舗活動が分権的に管理されていると結論付けられてしまう。したがって、フランチャイザーが、全体の成果の増大、各地域の営業事情への適応、そして各店舗での学習やイノベーションの促進などを目的として、あえて店舗活動を分権的に管理しているという現象を説明できないのである。

他方、Windsperger は、Grossman、Hart、および Moore によって展開されている所有権理論を拡張して (e.g., Grossman and Hart, 1986; Hart and Moore, 1990; Hart, 1995)、フランチャイズ・チェーンが店舗活動をあえて分権的に管理しているという現象の説明を試みている点で注目に値する。

しかし、Windsperger には2つの問題が残されている。第1の問題は、フランチャイジーによる投資を一元的に捉えていることである。それゆえ、フランチャイジーの投資の契約不可能性が分権化をもたらすという仮説が支持されていない。実際には、フランチャイジーの行動は、情報の収集やその地域への適応といった行動と、品質や人的資源の管理といった行動に分類することができるであろう。

第2の問題は、環境要因を考慮していないことである。市場が不安定で顧客ニーズが頻繁に変動するような場合、結合利益を最大化するために、店舗における投資はより重要と考えられる。次節では、Windsperger の問題を克服するためのモデルを構築する。

第 2 節 モデルの構築

前節で指摘した通り Windsperger (2004) が提示したモデルは、2 つの問題を抱えている。第 1 の問題は、フランチャイジーによる投資を一元的に捉えているために、フランチャイジーの投資の契約不可能性が分権化をもたらすという仮説が支持されていないことである。第 2 の問題は、環境要因を考慮していないことである。そこで本節において、これら 2 つの問題を克服すべく、新たなモデルを構築する。具体的には、まず第 1 項において、所有権理論に基づいて仮説を設定する。次に第 2 項において、本節で設定した仮説群を踏まえて、概念モデルを構築する。

第 1 項 所有権理論

企業は、関係特定の投資を行うことによって、自社独自の製品・サービスを提供することができ、他社と差別化することができる (Ghosh and John, 1999)。フランチャイザーとフランチャイジーも差別化によって結合利益を最大化するために関係特定の投資を行う必要がある。Windsperger (2004) は、ある企業の関係特定の投資の水準が他方の主体のそれに比して契約不可能であるほど、その企業が意思決定権を保有することが望ましいと主張した。なお「契約不可能性」は、努力ないし投資の水準を契約書に明記することができない程度である。

フランチャイザーの投資が契約不可能である場合、フランチャイザーが意思決定権を保有する必要がある。すなわち、フランチャイザーの自社独自のノウハウへの投資が契約不可能であるほど、フランチャイズ・システムは集権化される。なおフランチャイザーの投資の対象は、立地選定、店舗レイアウト、製品開発、および仕入れに関する自社独自のノ

ウハウや知識である⁶¹。かくして、以下の仮説を設定する。

仮説 1: 「フランチャイザーの投資の契約不可能性」は「フランチャイズ・システムの集権性」に正の影響を及ぼす。

他方、フランチャイジーの投資が契約不可能である場合、フランチャイザーはフランチャイジーに意思決定権を委譲する必要がある。すなわち、フランチャイジーの投資が契約不可能であればあるほど、フランチャイズ・システムは分権化される。なおフランチャイジーの投資の対象には、情報の収集やその地域への適応といった行動と、品質や人的資源の管理といった行動がある。Windsperger は、フランチャイジーの投資の対象を一元的に捉えてしまっているが、これらは情報の収集やその地域への適応といった行動と、品質や人的資源の管理といった行動に分類する必要がある。Windsperger and Dant (2006) によれば、前者は March (1991) の言うところの探索 (exploration) であり、後者は活用 (exploitation) である。新しいルーティンを開発し新しい知識を獲得するという探索によって、各店舗は多様な市場に適応できる一方、既存のルーティンや知識を洗練化するという活用によって、各店舗は効率性や生産性を向上することができる (Sorenson and Sørensen, 2001)。かくして、以下の2つの仮説を設定する。

仮説 2: 「フランチャイジーの探索の契約不可能性」は「フランチャイズ・システムの集権性」に負の影響を及ぼす。

⁶¹ 本論は、データの収集が困難であったために、フランチャイザーのブランド (すなわち商標) への投資は除外した。Windsperger (2004) は、ブランド力の代理変数として「広告費売上高比率」が用いている。しかし、日本企業の多くは複数のフランチャイズ・チェーンを経営しており、各チェーンの広告費売上高比率のデータを収集することが困難なためである。

仮説 3: 「フランチャイジーの活用の契約不可能性」は「フランチャイズ・システムの集権性」に負の影響を及ぼす。

市場が不安定で顧客ニーズが頻繁に変動するという意味で市場の不確実性が高い状況において、結合利益を最大化するためには、フランチャイジーの探索や活用がより重要となるだろう。たとえば、結合利益を最大化するためには、人的資産の管理や品質管理の効率性を高めたり、地域市場に適応した製品・サービスを提供したりすることが重要となる。市場が不確実であり、なおかつフランチャイジーの探索や活用が契約不可能である場合、フランチャイザーは結合利益を最大化するために分権化を一層強化するであろう。したがって、「フランチャイジーの探索の契約不可能性」と「フランチャイジーの活用の契約不可能性」は「フランチャイズ・システムの集権性」に負の影響を及ぼすという因果関係は、市場が不確実な場合により顕著になると考えられる。かくして、以下の 2 つの仮説を提唱する。

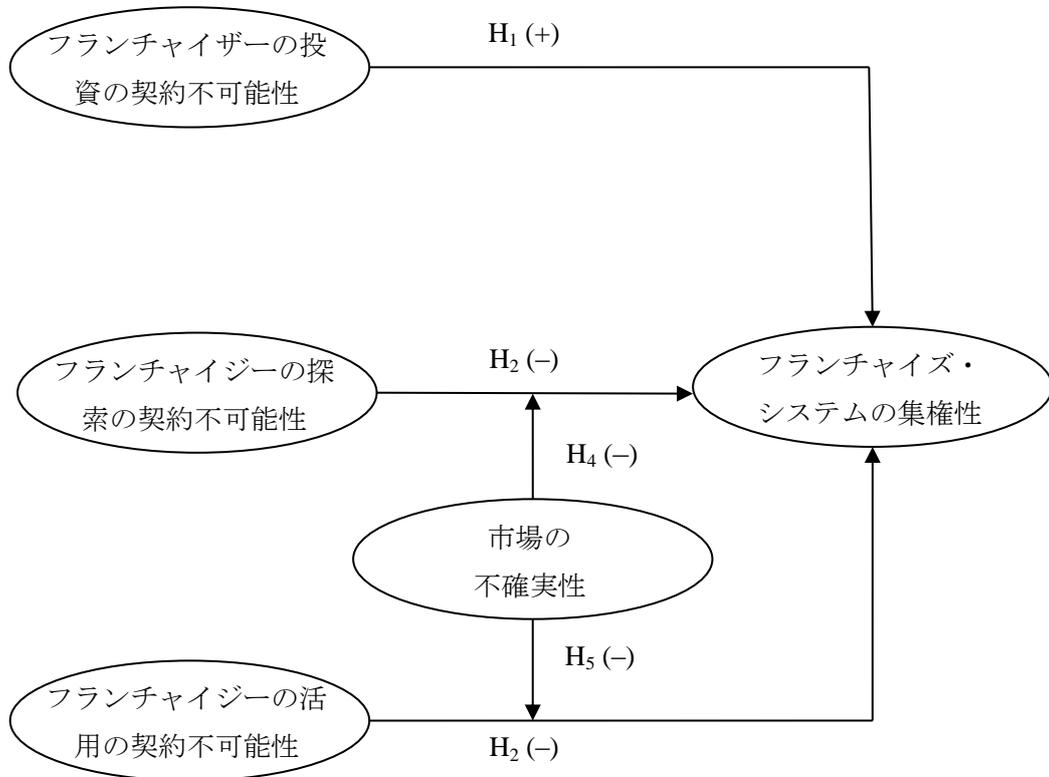
仮説 4: 「フランチャイジーの探索の契約不可能性」は「市場の不確実性」の交互効果を以て、「フランチャイズ・システムの集権性」に負の影響を及ぼす。

仮説 5: 「フランチャイジーの活用の契約不可能性」は「市場の不確実性」の交互効果を以て、「フランチャイズ・システムの集権性」に負の影響を及ぼす。

第 2 項 モデルの提示

以上、第 1 項で設定した仮説に基づいて、実証研究Ⅱの概念モデルを提示すると、図表 6-1 の通りとなる。

図表 6-1 実証研究Ⅱの概念モデル



第 3 節 実証分析

本節では、前節で構築したモデルの経験的妥当性を吟味するために実証分析を行う。具体的には、まず第 1 項において、データの収集方法について説明し、次に第 2 項において変数を操作化して、そして第 3 項において、実証分析を行う。

第 1 項 データの収集

データは、2011 年 1 月 12 日から 24 日までと 2011 年 6 月 17 日から 28 日までの期間において、『日本のフランチャイズ・チェーン 2006』に掲載されている 740 チェーンすべてに対して、質問紙郵送法で収集した。回答は、フランチャイジーとの契約に従事しているフラ

ンチャイザーの担当者に、主要なフランチャイジーとの関係や店舗経営について、5点リカー
ート尺度での回答を依頼した。その結果、88社のフランチャイズ・チェーンから回答が得
られた。そのうち、部分的無回答票や著しく偏りのある票を除外すると、有効回答数は74
社で有効回答率は10%であった。

第2項 変数の操作化

各構成概念の測定尺度は、図表6-2の通りである。「フランチャイザーの投資の契約不
可能性」の測定尺度は、久保(2003)の「暗黙知度」を参照した。また、「フランチャイジ
ーの探索の契約不可能性」と「フランチャイジーの活用の契約不可能性」はWindsperger and
Dant(2006)、「市場の不確実性」は久保(2003)、そして「フランチャイズ・システムの集権
性」は、Dewer, Whetten and Boje(1980)の測定尺度を利用した。複数の質問項目で測定され
た構成概念の信頼性を判断するための指標であるCronbachの α 係数も同様に図表6-2に
記載した。「フランチャイズ・システム特定のノウハウの契約不可能性」の α 係数は.59で
あり、既存研究の示す推奨値を満たしていなかったが、やや甘い基準でこれを採用した。
この構成概念の低い信頼性については、本論の問題点として指摘されるだろう。しかし、
その他の構成概念の α 係数は.82から.90であり、既存研究の示す推奨値.70を満たしており、
高い信頼性を有していると主張できる⁶²。

集権化と分権化に影響を及ぼす他の要因として、「企業規模」がある。企業規模が大き
くなればなるほど、フランチャイザーは情報処理能力の限界のため、意思決定権をフラン
チャイジーに委譲して、店舗活動を分権的に管理すると考えられる。さらに市場が不確実
であればあるほど、フランチャイザーは同様の理由で店舗活動を分権的に管理すると考えら
れる。そこで、統制変数として「企業規模」の代理変数である「総店舗数」と、「市場の不

⁶² Cronbachの α 係数は、仮説検証型の研究では.70以上が望ましいが、探索的な研究では.60以上でもよい
とされている(Bagozzi, 1994)。

「確実性」の主効果をモデルに加えた。

図表 6-2 構成概念と測定尺度

構成概念／測定尺度
フランチャイズ・システムの集権性 $\alpha = .82$ 貴社が承認するまでは、フランチャイズ店は新しいことを行うことができない。 些細なことであっても、貴社が最終的な権限を持っている。 フランチャイズ店が何かを行う前には、貴社の指示が必要である。 フランチャイズ店が新しいことを始める際には、貴社の承認が必要である。
フランチャイザーの投資の契約不可能性 $\alpha = .59$ 貴社のノウハウは文書化して、各店舗に伝えられる。(r) 店舗では、貴社のノウハウはマニュアル化されている。(r)
フランチャイジーの探索の契約不可能性 $\alpha = .90$ 直営店の店長に比べ、フランチャイズ店の店長のほうが店舗周辺の地域についてよく知っている。 直営店の店長に比べ、フランチャイズ店の店長のほうが店舗周辺の顧客ニーズをよく把握している。 直営店の店長に比べ、フランチャイズ店の店長のほうがその地域に適応する能力がある。
フランチャイジーの活用の契約不可能性 $\alpha = .83$ 直営店の店長に比べ、フランチャイズ店の店長のほうが品質管理に優れている。 直営店の店長に比べ、フランチャイズ店の店長のほうが人的資産の管理に優れている。 直営店の店長に比べ、フランチャイズ店の店長のほうがマネジメントに優れている。
市場の不確実性 $\alpha = .87$ 顧客ニーズは頻繁に変化する。 顧客ニーズを把握するのは困難である。

ただし、r は反転を意味する。

コモンメソッド・バイアスの影響を検討するために、Hermann の単一因子検定を行った⁶³。分析の結果、第一因子の寄与率は 50% 以下であったため、コモンメソッド・バイアスの影

⁶³ コモンメソッド・バイアスとは、説明変数と被説明変数のデータを同一対象者から同様の手法で収集した場合、それらの変数間の因果関係が真の関係よりも強く観察されてしまうというバイアスである。コモンメソッド・バイアスによって、帰無仮説が真であるにも関わらず、誤ってそれを棄却する可能性、すなわちタイプ I エラーが生じる確率が高くなってしまう。

響は深刻ではないと主張できる (Podsakoff and Organ, 1986)。各構成概念の因子得点を用いて、最小二乗法による回帰分析を行った。分析に際しては、統計ソフト SPSS Inc PASW Statistics 18 を使用した。

第3項 分析結果

推定したモデルの分析結果は図表 6-3 に要約される通りであった。F 検定の結果、F 値は 12.354 であり、1%水準で有意であった。また、モデルの説明力を示す自由度調整済み決定係数は.485 であった。

図表 6-3 回帰モデルの推定結果 (Y: フランチャイズ・システムの集権性)

	回帰係数	t 値	符号仮説
フランチャイザーの投資の契約不可能性	.377	4.21 ^a	H ₁ (+)
フランチャイジーの探索の契約不可能性	-.328	-2.90 ^a	H ₂ (-)
フランチャイジーの活用の契約不可能性	-.374	-2.89 ^a	H ₃ (-)
フランチャイジーの探索の契約不可能性 *市場の不確実性	.204	1.85 ^c	H ₄ (-)
フランチャイジーの活用の契約不可能性 *市場の不確実性	-.111	-.88	H ₅ (-)
市場の不確実性	-.221	-2.54 ^b	(-)
企業規模	-.409	-2.23 ^b	(-)
F 値	12.480 ^a		
R ²	.485		
N	74		

ただし、a: 1%水準で有意、b: 5%水準で有意、c: 10%水準で有意。

「フランチャイザーの投資の契約不可能性」の回帰係数は.377 で、1%水準で有意であった ($t = 4.21$, $p < .01$)。したがって、仮説 1 は支持された。このことは、フランチャイザーの投資が契約不可能であるほど、フランチャイズ・システムは集権化されるということを示唆している。

「フランチャイジーの探索の契約不可能性」と「フランチャイジーの活用の契約不可能性」の回帰係数はそれぞれ -0.328 と -0.374 で、どちらも1%水準で有意であった ($t = -2.90, p < .01$; $t = -2.89, p < .01$)。したがって、仮説2と仮説3は支持された。このことは、フランチャイジーの探索や活用が契約不可能であるほど、フランチャイズ・システムは分権化されるということを示唆している。

「フランチャイジーの探索の契約不可能性」と「市場の不確実性」の交互効果の回帰係数は 0.204 であり、10%水準で有意であった ($t = 1.85, p < .10$)。それゆえ、仮説とは逆の因果関係が見出されたことになる。「フランチャイジーの活用の契約不可能性」と「市場の不確実性」の交互効果の回帰係数は -0.111 であり、10%水準でも非有意であった ($t = -0.88, p > .10$)。したがって、仮説4と仮説5は支持されなかった。

このことは、市場が不確実である場合には、フランチャイジーは既存のルーティンやノウハウを洗練化する活用ではなく、新しいルーティンやノウハウを生み出す探索を行うことを示唆している。さらに、市場が不確実で、なおかつフランチャイジーの探索が契約不可能である場合、分権化が緩和されるということが示唆された。

なお、統制変数については、「市場の不確実性」の標準化係数は -0.221 であり、5%水準で有意であった ($t = -2.54, p < .05$)。また、「企業規模」の標準化係数は -0.409 であり、5%水準で有意であった ($t = -2.23, p < .05$)。

第4節 考察

本章の実証分析Ⅱは、3つの知見を提供している。第1に、フランチャイザーの投資が契約不可能である場合、店舗活動は集権的に管理される一方、フランチャイジーの探索や活用が契約不可能である場合、店舗活動は分権的に管理されるということが示唆された。す

なわち、フランチャイザーの投資が契約不可能であるほど、フランチャイザーはフランチャイズ・システムを集権化するのに対して、フランチャイジーの探索や活用が契約不可能であるほど、フランチャイザーはフランチャイズ・システムを分権化するということが見出された。また、フランチャイジーの行動を探索や活用に分類したことによって、Windsperger (2004) において支持されなかった「フランチャイジーの投資の契約不可能性」の影響を見出すことができた。

第2に、「フランチャイジーの探索の契約不可能性」の主効果と「市場の不確実性」の主効果はどちらも集権化に負の影響を及ぼしていたが、その交互効果は正で有意となり、仮説4と逆の結果であった。すなわち、顧客ニーズが頻繁に変化し売上の予測が困難であるという意味で市場が不確実で、なおかつフランチャイジーの探索が契約不可能である場合、分権化が緩和されるということが示唆された。このことは、フランチャイザーは過度の分権化を嫌うということを示唆しているかもしれない。

第3に、「市場の不確実性」と「企業規模」は、フランチャイズ・システムの集権性に負の影響を及ぼしていた。市場が不確実であればあるほど、あるいは店舗数が多ければ多いほど、フランチャイザーは、情報処理能力の限界のため各店舗を各地域に合わせて管理することが困難になるため、フランチャイズ・システムは分権化されるということが示唆された。

第 7 章 結論

チェーンストア・オペレーションを導入した小売業者は、我が国の流通構造を大きく変革させた。彼らは、チェーンストア・オペレーションを導入することによって、仕入れにおける規模の経済性を基に低価格大量販売を実現し、さらに多くの店舗を組織することによって、市場の全国的な拡大を実現した。かくして、小売業は産業化ないし大規模化し、製造業者から小売業者へとパワーシフトがもたらされた。

本論が研究対象としたフランチャイズ・システムは、チェーンストア・オペレーションのための制度として広く普及している。しかし、フランチャイズ・システムは万能の制度ではなく、安価な他店舗展開というメリットだけでなく、フランチャイジーの統制の困難性というデメリットも伴っている。フランチャイズ・チェーンが成功するためには、物流システムや情報システムといったインフラストラクチャーを構築して、オペレーションを効率化するだけでは不十分である。彼らは、効率的な組織構造を選択し、店舗活動を効率的に管理する必要がある。

そこで本論は、フランチャイズ・チェーンにおける組織構造の選択と店舗活動の管理に着目した。とりわけ、組織構造の選択に関しては「フランチャイズ店と直営店の選択問題」、そして店舗活動の管理に関しては「集権化と分権化の問題」という 2 つの研究課題について、それぞれ第 4 章の実証研究 I と第 6 章の実証研究 II で新たなモデルを構築し、その経験的妥当性を吟味してきた。本章では、まず第 1 節において、実証研究 I と II をそれぞれ要約し、その貢献を述べて、次に第 2 節において、実証研究 I と II の限界と今後の課題について言及する。最後に第 3 節において、今後の展望に触れて結論とする。

第 1 節 本論の要約と貢献

本節では、本論が取り組んだ 2 つの実証研究の要約と貢献について言及する。まず第 1 項において、「フランチャイズ店と直営店の選択問題」に取り組んだ実証研究 I を要約し、その貢献について言及する。次に第 2 節において、「集権化と分権化の問題」に取り組んだ実証研究 II を要約し、その貢献について言及する。

第 1 項 実証研究 I の要約と貢献

実証研究 I の目的は、「なぜフランチャイズ店比率が高いチェーンストアが存在する一方で、フランチャイズ店比率が低いチェーンストアが存在するのか」という疑問に対する解答を提供することであった。実証研究 I の貢献は、2 つの既存研究の問題を克服していることにある。

第 1 の貢献は、各理論の構成概念を理論的に吟味して、代理変数の妥当性を論じたことである。フランチャイズ店と直営店の選択問題に関する既存研究には、実証分析の手法や結果が混乱しているという問題がある。その原因は、異なる 2 つの理論から導出された仮説に対して、同じ説明変数が用いられていたためである。既存研究は各理論の構成概念を理論的に吟味することなく、自身の依拠する理論を構成する概念に近い変数を限られたデータベースの中から選択し、実証分析を行ってきた。それゆえ、ある研究の文脈では妥当であると思われる代理変数であっても、他の研究と比較したとき、それらの変数の解釈の仕方が違っていたのである。

そこで、まず第 3 章において既存研究の依拠した理論の概要および実証分析の手法や結果を整理した。そして、第 4 章において、既存研究が「モニタリングの困難性」の代理変数と解釈している「地理的分散」を「市場の異質性」の代理変数として再解釈した。

店舗が地理的に分散して立地していたとしても、その地域にモニタリングを行う人間を

配置することによって、店舗に出向いて直接的にモニタリングすることが容易になると考えられる。また、地域ごとに消費者のニーズも異なるはずである。それゆえ、フランチャイズ・チェーンは多くの地域に出店しているほど、高い市場の異質性に直面しているはずである。したがって、「地理的分散」は「モニタリングの困難性」ではなく「市場の異質性」の代理変数と解釈したほうが妥当なのである。

第2の貢献は、フランチャイズ・システムにおける情報の役割を明確化したことである。既存研究は、フランチャイズ店を選択することによって、市場情報を探索する費用を節約することができるという主張をするものの、なぜフランチャイズ店を利用することによって情報を低費用で調達することが可能であるかをしていない。別言すれば、探索費用節約の論理が曖昧なままであった。

そこで、第4章において、March (1991) の探索—活用モデルに依拠して仮説を設定し、フランチャイザーは高い探索のインセンティブを持つフランチャイズ店を選択することによって、市場情報を調達する費用を節約することができるということを実証的に明らかにした。

第2項 実証研究Ⅱの要約と貢献

実証研究Ⅱは、「なぜ集権的なフランチャイズ・チェーンが存在する一方で、分権的なフランチャイズ・チェーンが存在するのか」という疑問に解答することであった。実証研究Ⅱの貢献は、主に2つある。

第1の貢献は、既存研究が看過してきた集権化と分権化の問題の重要性を明らかにしたことである。既存研究は、チェーンストア・オペレーションないしフランチャイズ・システムの特徴は標準化と集権化にあるということを盲目的に信じて、フランチャイザーがフランチャイジーから徴収する加盟金やロイヤルティの大きさの違いや、フランチャイズ店と直営店の構成比率の違いのみに注目してしまっていた。それゆえ、こうした立場では、

あえて分権的に運営されているフランチャイズ・システムの存在を説明することはできなかった。Windsperger (2004) や本論の試みは、フランチャイズ・システムに関する研究において、先駆的な研究と位置付けることができよう。

第 2 の貢献は、チャンネルパワー論によって説明することのできなかった、フランチャイザーが店舗活動をあえて分権的に管理しているという現象の説明を試みた Windsperger の問題点を克服していることにある。チャンネルパワー論は、パワーを持ったチャンネルリーダーがチャンネル全体の成果を高めるようにチャンネルメンバーを導くということを仮定している。それゆえ、分権的なフランチャイズ・システムをチャンネルパワー論に基づいて説明するならば、フランチャイザーがパワーを持つことができなかったため、あるいはそれを行使しなかったため、店舗活動が分権的に管理されていると結論付けられてしまう。

Windsperger は、フランチャイザーの投資が契約不可能であるほど、フランチャイジーの行動は集権的に管理されて、フランチャイジーの投資が契約不可能であるほど、フランチャイジーの行動は分権的に管理されると主張して、フランチャイザーが積極的にフランチャイジーの行動を分権的に管理している現象の説明を試みている点で評価に値するものの、実証分析の結果、フランチャイジーの投資の契約不可能性と分権化の因果関係は観察されなかった。このことは、彼が本来多種多様なフランチャイジーの投資を一元的に捉えていたということに起因している。そこで、実証研究Ⅱにおいて、フランチャイジーの行動を探索や活用に分類したことによって、Windsperger が見出すことができなかった、フランチャイジーの投資の契約不可能性と分権化の因果関係を見出すことができたのである。

第 2 節 本論の限界と今後の課題

本節では、本論が取り組んだ 2 つの実証研究の限界と今後の課題について言及する。まず第 1 項において、「フランチャイズ店と直営店の選択問題」に取り組んだ実証研究 I の限界と課題について言及する。次に第 2 節において、「集権化と分権化の問題」に取り組んだ実証研究 II の限界と課題について言及する。

第 1 項 実証研究 I の限界と今後の課題

実証研究 I のフランチャイズ店と直営店の選択に関する実証分析には、いくつかの限界がある。第 1 に、同時性 (simultaneity) の問題である。フランチャイザーがフランチャイズ店を選択して、「フランチャイズ店比率」が高くなるほど、「地理的分散」や「店舗増加率」も高くなるかもしれない。すなわち、実証研究 I で設定した仮説群とは逆の因果関係も考えられる。この問題は、説明変数を前年度の変数から作成することによって、解決することができる。サンプルの欠落が多かったために 2004 年度、2005 年度、および 2006 年度のデータを統合して分析を行ったという技術的限界があるとはいえ、同時性の問題を看過することはできない。したがって、今後の課題として、パネルデータ分析を行う必要があるだろう。

第 2 に、モニタリング費用の影響を確認することができなかった。このことは、実証分析 I は日本のデータを利用しているのに対して、既存研究は米国のデータを利用していることに起因しているかもしれない。我が国の国土は、米国それに比べて遥かに小さいために、フランチャイザーが各店舗に出向くことが容易である。したがって、日本のフランチャイズ・チェーンは、米国のそれに比して、モニタリング費用が小さいということが考えられる。フランチャイズ店と直営店の選択問題は、あらゆる地域で実証分析がおこなわれてきたものの、驚くべきことに、これまでの研究は本論も含めて、国家間比較を行って

ない。したがって、今後は、日米比較研究を行う必要があるだろう。

第 2 項 実証研究Ⅱの限界と今後の課題

実証研究Ⅱの集権化と分権化に関する実証分析には、いくつかの限界がある。第 1 に、実証分析の手法の妥当性である。所有権理論は、フランチャイズ・システム全体の利益を最大化するためには、その利潤を高めるインセンティブがもっとも高い主体が、意思決定権を保有することが望ましいと主張している。別言すれば、ある企業の投資が利益の増加に対して重要であるほど、フランチャイズ・システムは集権化されるという命題が所有権理論から導出される。しかし、ある企業の投資によって、結合利益がどの程度増減するのかを測定することは困難である。そこで、Baker and Hubbard (2001) は「契約不可能性」という概念を提案して、所有権理論から実証分析の可能な仮説を導出することに成功したわけであるが、各主体の投資が契約不可能であったとしても、それが利益の増加に結びつかない場合には、利潤を高めるインセンティブは増大しないかもしれない。したがって、今後は、各主体の投資によって結合利益がどの程度増減するのかを測定する方法を開発する必要があるだろう。

第 2 に、コモンメソッド・バイアスの影響である。Hermann の単一因子検定の結果より、コモンメソッド・バイアスの影響は深刻ではないと主張できるものの、その影響を完全に除去することはできていない。この問題は、説明変数をフランチャイザーから収集して、被説明変数をフランチャイジーから収集することによって、解消される。したがって、今後は、ダイアド・データを用いた実証分析を試みる必要があるだろう。

さらに今後の課題として、加盟金とロイヤルティの影響を考慮する必要があるだろう。Mathewson and Winter (1985) によれば、フランチャイズ・システムにおけるもっとも重要な特徴は加盟金とロイヤルティを介した利潤分配収入である。フランチャイザーは、フランチャイジーを分権的に管理する際、彼らの努力のインセンティブを引き出すために、加盟

金やロイヤルティを低く設定するかもしれない。さらに、フランチャイザーの投資は、立地選定、店舗レイアウト、製品開発や仕入れにおける知識やスキルに関する投資や努力だけでなく、商標への投資も考慮する必要があるだろう。

第3節 今後の展望

フランチャイズ・システムに関する研究においては、本論で取り組んだ「フランチャイズ店と直営店の選択問題」および「集権化と分権化の問題」という2つの研究課題以外にも、「加盟金とロイヤルティの役割」という研究課題も重要視されてきた (e.g., Mathewson and Winter, 1985; Lafontaine, 1992; 丸山, 2003; Maruyama and Yamashita, 2010)。既存研究は「なぜ高い加盟金ないしロイヤルティを設定しているフランチャイズ契約が存在している一方で、低い加盟金ないしロイヤルティを設定しているフランチャイズ契約が存在しているのか」という疑問に対して、資源制約の克服、リスクシェアリング、およびモラルハザード問題の回避といった解答を提供してきたものの、経験的妥当性という点で問題を抱えている。したがって、今後、「加盟金とロイヤルティの役割」について、既存研究の問題を克服するためのモデルを構築して、その経験的妥当性を吟味する必要があるだろう。

小売業者は、取り扱う製品や採用する小売業態が同じであっても、企業ごとに様々な組織構造を構築し、多様なマーケティング行動をとっている。彼らは、資源制約を克服したり、あるいはインセンティブの不整合性を解消したりするために、マーケティング課題に合わせて多彩な組織構造を構築し、店舗活動を管理して、そして利潤の分配を行っている。フランチャイズ・システムというチェーンストア・オペレーションも決して画一的なものではなく、組織構造、店舗活動管理、利潤分配はチェーンごとに多種多様である。

近年、分権的なフランチャイズ・チェーンが出現してきたように、小売業者は、常に自

社独自のマーケティング・システムを構築して効率性や生産性を高めて、他社との差別化を試みている。今後は、「フランチャイズ店と直営店の選択問題」、「集権化と分権化の問題」だけでなく、本論で取り組むことができなかった「加盟金とロイヤルティの役割」に取り組むとともに、現実を注視し続けて新たな研究課題を抽出することによって、小売業者に関するマーケティング事象をよりよく理解し説明することができるものと期待される。

補録: 企業調査票

2011年6月17日(金)

フランチャイズ・チェーンに関するアンケート

慶應義塾大学大学院商学研究科
前期博士課程 白石秀壽

○ごあいさつ

現在、私は修士論文として、フランチャイズ・チェーンにおけるフランチャイザー（本部）とフランチャイジー（加盟店）の関係についての研究を進めており、下記のようなアンケートを作成いたしました。

このアンケートへの回答は、貴社の事業部において、フランチャイジーとの取引・契約に関わっておられる方にお願いいたします。回答結果につきましては、すべてコンピュータで統計的に処理され、企業情報が流出することはありません。また、学術研究以外の目的で使用されることはなく、研究終了後、回収したアンケートは廃棄いたします。大変お手数ではございますが、何卒御協力のほど、よろしくお願いたします。

○アンケートに関しまして

- ・このアンケートは『日本のフランチャイズ・チェーン 2006』（商業界）に掲載されている企業様に送らせていただきました。
- ・ご回答に際しましては、貴社事業部と契約している主要なフランチャイジー（加盟店）との取引ないし関係についてお答えください。
- ・回答の所要時間は5分程度です。
- ・この調査の集計結果の閲覧をご希望の方はお名前とEメールアドレスをご記入ください。

お名前：

E メールアドレス：

設問 1. 貴社の経営する店舗についておたずねします。

101 店舗数はどれくらいですか。

店舗

102 直営店の比率はどれくらいですか。10%単位でお答えください
(概算でかまいません)。

%

103 貴社の出店している都道府県は 47 都道府県中いくつですか。

--

104 開店前の店長の研修期間はどれくらいですか。

日間

105 開店後の店長の研修期間はどれくらいですか。

日間

設問 2. 店舗の運営ノウハウのマニュアル化やオペレーションについておたずねします。あてはまる番号に○印をお付けください。

とてもそう思う			どちらでもない			全くそう思わない
5	—	4	—	3	—	2 — 1

201 店舗では、貴社のノウハウはマニュアル化されている。 5-4-3-2-1

202 店舗では、貴社独自の情報システムに基づいて店舗オペレーションが行われている。 5-4-3-2-1

203 貴社のノウハウを店舗に伝える際には、対人的なコミュニケーションが重要である。 5-4-3-2-1

204 貴社のノウハウは、文書化して店舗へ伝えられる。 5-4-3-2-1

設問 3. 主要フランチャイジーの販売活動についてお聞きします。あてはまる番号に○印をお付けください。

とてもそう思う			どちらでもない			全くそう思わない
5	—	4	—	3	—	2 — 1

301 貴社が承認するまでは、フランチャイジーは新しいことを行うことができる。 5-4-3-2-1

302 些細なことであっても、貴社が最終的な権限を持っている。 5-4-3-2-1

303 フランチャイジーが何かを行う前には、貴社の指示が必要である。 5-4-3-2-1

304 フランチャイジーが新しいことを始める際には、貴社の承認が必要である。 5-4-3-2-1

- 401 直営店の店長に比べ、フランチャイジーの店長のほうが店舗周辺の地域についてよく知っている。 5-4-3-2-1
- 402 直営店の店長に比べ、フランチャイジーの店長のほうが店舗周辺の顧客ニーズをよく把握している。 5-4-3-2-1
- 403 直営店の店長に比べ、フランチャイジーの店長のほうがその地域に適応する能力がある。 5-4-3-2-1
- 501 直営店の店長に比べ、フランチャイジーの店長のほうが品質管理に優れている。 5-4-3-2-1
- 502 直営店の店長に比べ、フランチャイジーの店長のほうが人的資産の管理に優れている。 5-4-3-2-1
- 503 直営店の店長に比べ、フランチャイジーの店長のほうがマネジメントに優れている。 5-4-3-2-1
- 601 新商品の投入競争は激しい。 5-4-3-2-1
- 602 顧客ニーズは頻繁に変化する。 5-4-3-2-1
- 603 顧客ニーズを把握するのは困難である。 5-4-3-2-1

質問は以上となります。回答にもれがないか今一度ご確認ください。

お忙しい中、大変お手数ではございますが、このアンケート用紙を、同封の港区郵便局留の封筒に入れ、**6月24日(金)**までに御投函ください。

ご協力に心から感謝いたします。

参考文献

- Alon, Ilan (2001), "The Use of Franchising by U.S.-based Retailers," *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, No. 2, pp. 111-122.
- 浅井慶三郎 (1972), 「小売業の革新の再吟味 その四: 続フランチャイズ・システムについて」『三田商学研究』(慶應義塾大学) 第15巻第3号, 60-79頁。
- Anderson, Erin (1985), "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis," *Marketing Science*, Vol. 4, No. 3, pp. 234-254.
- Bagozzi, Richard P. (1994), "Measurement in Marketing Research," In Bagozzi, Richard P. (Eds.), *Principles of Marketing Research* (pp.1-49), Blackwell.
- Baker, George P. and Thomas N. Hubbard (2001), "Empirical Strategies in Contract Economics: Information and Boundary of the Firm," *American Economic Review*, Vol. 91, No. 2, pp. 189-194.
- Barthélemy, Jérôme (2011), "Agency and Institutional Influences on Franchising Decisions," *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, No. 1, pp. 93-103.
- Besanko, David, David Dranove, and Mark Shanley (2000), *Economics of Strategy (5th ed.)*, Wiley.
奥田昭博・大林厚臣 訳 (2002), 『戦略の経済学』ダイヤモンド社。
- Blair, Roger D. and Francine Lafontaine (2005), *The Economics of Franchising*, Cambridge University Press.
- Bowman, Robert G. (1980), "The Importance of a Market-Value Measurement of Debt in Assessing Leverage," *Journal of Accounting Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 242-254.
- Brickley, James A. and Frederick H. Dark (1987), "The Choice of Organizational Form the Case of Franchising," *Journal of Financial Economics*, Vol. 18, No. 2, pp. 401-420.
- _____, _____ and Michael S. Weisbach (1991), "An Agency Perspective on Franchising," *Financial Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 27-35.
- Brockhaus, Robert H. (1980), "Risk Taking Propensity of Entrepreneurs," *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 3, pp. 509-520.
- Bradach, Jeffrey L. (1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business Review Press. 河野昭三 訳 (2005), 『ハーバードのフランチャイズ組織論』文真堂。
- Caves, Richard E. and William F. Murphy (1976), "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets," *Southern Economic Journal*, Vol. 42, No. 4, pp. 572-586.
- Chandler, Alfred D. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press of Harvard University Press. 鳥羽欽一郎・小林袈裟治 訳 (1979), 『店長の時代: アメリカ産業における近代企業の成立 上・下』東洋経済新報社。

- Coase, Ronald (1937), "The Nature of the Firm," *Economica*, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405. 宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文 訳 (1992), 『企業・市場・法』東洋経済新報社。
- _____ (1960), "The Problem of Social Cost," *Journal of Law and Economics*, Vol. 3, pp. 1-44. 宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文 訳 (1992), 『企業・市場・法』東洋経済新報社。
- Combs, James G. and David J. Ketchen (1999), "Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising? Revisiting the Capital Scarcity Hypothesis," *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 2, pp. 196-207.
- Dahl, Robert A. (1957), "The Concept of Power," *Behavioral Science*, Vol. 2, No. 3, pp. 201-215.
- Dant, Raji P. (1995), "Motivations for Franchising: Rhetoric versus Reality," *International Small Business Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 10-32.
- _____ and Patrik J. Kaufmann (2003), "Structural and Strategic Dynamics in Franchising," *Journal of Retailing*, Vol. 79, No. 2, pp. 63-75.
- Dewer, Robert D., David A. Whetten, and David Boje (1980), "An Examination of Reliability and Validity of Aiken and Hage Scales of Centralization, Formalization, and Task Routineness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 120-128.
- Dicke, Thomas S. (1992), *Franchising in America : The Development of a Business Method, 1840-1980*, University of the North Carolina Press. 河野昭三・小嶋正稔 訳 (2002), 『フランチャイジング: 米国における発展過程』まほろば書房。
- Dnes, Antony W. (1996), "The Economic Analysis of Franchise Contracts," *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 152, No. 2, pp. 240-259.
- _____ (2011), "Franchise Contract," In Geest, Gerrit De (Eds.), *Contract Law and Economics* (pp. 384-400), Edward Elger.
- El-Ansary, Adel I. (1975), "Determinants of Power-Dependence in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 51, No. 2, pp. 59-74, p. 94.
- _____ and Louis W. Stern (1972), "Power Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Retailing*, Vol. 9, No. 1, pp. 47-52.
- Emerson, Richard M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 31-41.
- Etger, Michael (1976), "Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, No. 3, pp. 254-262.
- French, John R. P. and Bertram Raven (1959), "The Bases of Social Power," In Dorwin Cartwright (Eds.), *Studies in Social Power* (pp. 150-167), University of Michigan Press.
- 風呂勉 (1968), 『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房。
- Galbraith, John K. (1956), *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*, Houghton Mifflin. 藤瀬五郎 訳 (1970), 『アメリカの資本主義』時事通信社。
- Gallini, Nancy T. and Nancy A. Lutz (1992), "Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising,"

- Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 8, No. 3, pp. 471-501.
- Gaski, John F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 3, pp. 9-29.
- _____ and John R. Nevin (1985), "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2, pp. 130-142.
- Ghosh, Mrinal and George John (1999), "Governance Value Analysis and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, Vol. 63, special issue, pp. 691-719.
- Grossman, Sanford J. and Oliver Hart (1986), "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration," *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 4, pp. 691-719.
- 原頼利 (2011), 「流通取引関係・制度の研究展望」渡辺達朗・久保知一・原頼利 編『流通チャンネル論: 新制度派アプローチによる新展開』(223-234 頁) 有斐閣。
- Hart, Oliver (1995), *Firms, Contracts and Financial Structure*, Oxford University Press. 鳥居昭夫 訳 (2010), 『企業 契約 金融構造』慶應義塾大学出版会。
- _____ and John Moore (1990). "Property Rights and the Nature of the Firm," *Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 6, pp. 1119-1158.
- Hayek, Friedrich A. (1945). "The Use of Knowledge in Society," *American Economic Review*, Vol. 35, No. 4, pp. 519-530.
- 平野隆 (2008), 「戦前期日本におけるチェーンストアの初期発展と限界」『三田商学研究』(慶應義塾大学) 第 50 巻第 6 号, 173-189 頁。
- Hunt, Shelby D. (1973), "The Trend Toward Company-operated Units in Franchise Chains," *Journal of Retailing*, Vol. 49, No. 2, pp. 3-12.
- _____ and John R. Nevin (1974), "Power in a Chanel of Distribution: Sources and Consequence," *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, No. 2, pp. 186-193.
- 犬飼知徳 (2003), 「組織間関係における集合財提供メカニズムの解明: モスフード・サービスのフランチャイズ・システムを事例として」『組織科学』第 36 巻第 4 号, 69-79 頁。
- 石井淳蔵 (1983), 『流通におけるパワーと対立』千倉書房。
- Kashyap, Vishal, Kersi D. Antia, and Gary L. Frazier (2011), "Contracts, Extra-contractual Incentives, and Ex Post Behavior in Franchise Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol. 49, No. 2, pp. 260-276.
- Kaufmann, Patrik J. and Raji P. Dant (1995), "Multi-unit Franchising: Growth and Management Issues," *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, No. 5, pp. 343-358.
- 金顕哲 (2001), 『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣。
- Kirzner, Israel M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press. 江田三

- 喜男 訳 (1985), 『競争と企業家精神: ベンチャーの経済理論』千倉書房。
- 北島啓嗣・崔容熏 (2011), 「日本のフランチャイズ・システムにおけるチャンネル選択問題」
渡辺達朗・久保知一・原頼利 編『流通チャンネル論: 新制度派アプローチによる新展開』(57-75 頁) 有斐閣。
- Klein, Saul, Gary L. Frazier and Victor J. Roth (1990), “A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 2, pp. 196-208.
- 小寫正稔 (2006), 「わが国におけるフランチャイジングの生成」『経営論集』(東洋大学) 第 67 巻, 133-149 頁。
- 小本恵昭 (1999), 「フランチャイズ契約の実証分析」『日本経済研究』第 38 巻, 1-23 頁。
—— (2000), 『小売店舗戦略の経済分析』NTT 出版。
—— (2012), 「組織の経済学とフランチャイズ・システム」『静岡文化芸術大学研究紀要』(静岡文化芸術大学) 第 12 巻, 47-57 頁。
- 久保知一 (2003a), 「流通チャンネルにおける統合と分離: ケイパビリティ・アプローチによる取引関係の吟味」『三田商学研究』(慶應義塾大学) 第 45 巻第 6 号, 113-141 頁。
—— (2003b), 「流通チャンネルと取引関係: 動的取引費用モデルによる卸売統合の実証分析」『三田商学研究』(慶應義塾大学) 第 46 巻第 2 号, 111-132 頁。
- Lafontaine, Francine (1992), “Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results,” *RAND Journal of Economics*, Vol. 23, No. 2, pp. 263-283.
—— and Patrik J. Kaufmann (1994), “The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems,” *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 2, pp. 97-113.
—— and Kathryn L. Shaw (1999), “The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data,” *Journal of Political Economy*, Vol. 107, No. 5, pp. 1041-1080.
—— and Margret E. Slade (1997), “Retail Contracting: Theory and Practice,” *Journal of Industrial Economics*, Vol. 45, No. 1, pp. 1-25.
- Lal, Rajiv (1990), “Improving Channel Coordination through Franchising,” *Marketing Science*, Vol. 9, No. 4, pp. 299-318.
- Langlois, Richard N. and Paul L. Robertson (1995), *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge. 谷口和弘 訳 (2004), 『企業制度の理論: ケイパビリティ・取引費用・企業境界』NTT出版。
- Leland, Hayne E. and David H. Pyle, (1977), “Informational Asymmetries, Financial Structure and Financial Intermediaries,” *Journal of Finance*, Vol. 32, No. 3, pp. 371-387.
- Levy, David T. (1985), “The Transactions Cost Approach to Vertical Integration: An Empirical Examination,” *Journal of Finance*, Vol. 67, No. 3, pp. 438-445.
- March, James G. (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning,” *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.

- Martin, Robert E. (1988), "Franchising and Risk Management," *American Economic Review*, Vol. 78, No. 5, pp. 954-968.
- 丸山雅祥 (2003), 「フランチャイズ契約の最適構造」『国民経済雑誌』(神戸大学) 第 188 巻第 1 号, 11-26 頁。
- _____・山下悠 (2010), 「フランチャイズ契約の実証分析: 展望」『国民経済雑誌』(神戸大学) 第 201 巻第 2 号, 19-36 頁。
- _____・_____ (2012), 「フランチャイズ方式による海外進出: 実証研究の展望」『国民経済雑誌』(神戸大学) 第 205 巻第 12 号, 1-12 頁。
- Maruyama, Masayoshi and Yu Yamashita (2010), "The Logic of Franchise Contracts: Empirical Results of Japan," *Japan and the World Economy*, Vol. 22, No. 3, pp.183-192.
- Mathewson, Frank G. and Ralph A. Winter (1985), "The Economics of Franchise Contracts," *Journal of Law and Economics*, Vol. 28, No. 3, pp. 503-526.
- Milgrom, Paul and John Roberts (1992), *Economics, Organization and Management (1st ed.)*, Prentice Hall. 奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫 訳 (1997), 『組織の経済学』NTT 出版。
- Minkler, Alanson P. (1990), "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form," *Economics Letters*, Vol. 34, No. 1, pp. 77-82.
- _____ (1992), "Why Firm Franchise: A Search Cost Theory," *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 148, No. 2, pp. 240-259.
- _____ and Timothy A. Park (1994), "Asset Specificity and Vertical Integration in Franchising," *Review of Industrial Organization*, Vol. 9, No. 4, pp. 409-423.
- Monteverde, Kirk and David J. Teece (1982), "Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry," *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 1, pp. 206-213.
- 中西正雄 (1996), 「小売りの輪は本当に回るのか」『商學論集』(関西学院大学) 第43巻第2-4号, 21-41頁。
- 成生達彦 (1994), 『流通の経済理論: 情報・系列・戦略』名古屋大学出版会。
- 新原浩朗・高岡美佳 (2004), 「フランチャイズ組織の分権的進化と多元化」『組織科学』第38巻第1号, 21-41頁。
- Norton, Seth W. (1988), "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form," *The Journal of Business*, Vol. 61, No. 2, pp. 197-218.
- Oxenfeldt, Mired R., and Anthony O. Kelly (1968-69), "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-owned Chains?" *Journal of Retailing*, Vol. 44, No. 4, pp. 69-83.
- Podsakoff, Philip M. and Dennis W. Organ (1986), "Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 531-544.
- Polanyi, Michel (1962), *The Tacit Dimension*, University of Chicago Press. 高橋勇夫 訳 (2003), 『暗黙知の次元』筑摩書房。

- Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide (1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 3, pp. 30-54.
- 佐藤肇 (1974), 『日本の流通機構: 流通問題分析の基礎』 有斐閣。
- 清水猛 (2007), 「マーケティング研究の分析枠組: M. P. マクネアの小売形態展開論を中心として (研究の回顧と展望Ⅱ)」 『横浜商大論集』 (横浜商科大学) 第 41 巻第 1 号, 49-69 頁。
- Simon, Herbert A. (1997), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations (4th ed.)*, Free Press. 二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香 訳 (2009), 『経営行動: 経営組織における意思決定過程の研究』 ダイヤモンド社。
- Sorenson, Olav and Jesper B. Sørensen (2001), "Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6-7, pp. 713-724.
- Spence, Michael (1973), "Job Market Signaling," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3, pp. 355-374.
- 高岡美佳 (1999), 「日本のコンビニエンス・ストアの成長過程における資源補完メカニズム: フランチャイズ・システムの採用」 『経営史学』 第 34 巻第 2 号, 44-73 頁。
- 高田英亮 (2008), 「海外流通チャネルの選択問題: ケイパビリティ理論と取引費用理論による分析」 『三田商学研究』 (慶應義塾大学) 第 51 巻第 5 号, 73-97 頁。
- _____ (2009), 「チャネル選択問題に関する取引費用分析の再検討: ケイパビリティ理論を踏まえて」 『三田商学研究』 (慶應義塾大学) 第 52 巻第 4 号, 41-64 頁。
- 田村正紀 (2001), 『流通原理』 千倉書房。
- Tedlow, Richard S. (1990), *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books. 近藤文男 訳 (1993), 『マス・マーケティング史』 ミネルヴァ書房。
- Thompson, Donald N. (1971), *Franchise Operation and Antitrust*, Heath Lexington Books. 浅井慶三郎 訳 (1973), 『フランチャイズ・システム: 経済学的・法学的分析』 東京教学社。
- Rubin, Paul H. (1978), "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract," *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, No. 1, pp. 223-233.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press. 浅沼万里・岩崎晃 訳 (1980), 『市場と企業組織』 日本評論社。
- _____ (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.
- Windsperger, Josef (2004), "Centralization of Franchising Networks: Evidence from the Austrian Franchise Sector," *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 12, pp. 1361-1369.
- _____ and Raji P. Dant (2006), "Contractibility and Ownership Redirection in Franchising: A Property Rights View," *Journal of Retailing*, Vol. 82, No. 3, pp. 259-272.

参考資料

- 日本のフランチャイズ・チェーン 2006 (商業界, 2006)。
日本のフランチャイズ・チェーン 2005 (商業界, 2005)。
日本のフランチャイズ・チェーン 2004 (商業界, 2004)。

あとがき

本論は、修士課程 2 年間の研究成果をまとめたものである。本論が新しい知識を提供することができているとすれば、それは筆者が巨人の肩の上に立っているからである。文献を通して数多くの学者たちの叡智に触れて、授業や学会を通して他者と交流を重ねることによって、新しい知識を提供することができたのではないかと感じている。一見すると同じに見える事象に対して、理論という眼鏡をかけて、現象を注視することによって、その違いを見出し、その違いが生じた原因を理解し説明することは難しくも楽しい作業である。研究者としての道を志し、生涯を通じてその作業に邁進する筆者にとって、本論はその出発点である。

筆者が修士論文を完成することができたのは、ひとえに先生方と先輩方の指導によるものである。本論の執筆にあたって、貴重な研究機会と示唆を与えてくださった慶應義塾大学商学部 小野晃典先生と中央大学商学部 久保知一先生に感謝しなければならない。指導教授である小野先生には、中央大学から進学してきた筆者を快く引き受けてくださり、筆者が遅筆であるがゆえに研究が進まない中、温かく見守って下さった。学部時代の指導教授である久保先生には、マーケティング研究および小売流通研究に関心を抱くきっかけを頂き、本論を執筆する糸口を頂いた。お二人の先生には、研究の具体的な内容のみならず、研究者として姿勢や心構え等多方面に渡りご指導を賜った。ここに記して深謝の意を表したい。

大学院授業や研究報告会を通じて貴重なご意見を下さった、慶應義塾大学商学部 高橋郁夫先生、濱岡豊先生、堀越比呂志先生、清水聰先生、里村卓也先生、齊藤通貴先生、高田英亮先生、渡部直樹先生、木戸一夫先生、テンプル大学フォックスビジネススクール 小田部正明先生、中央大学商学部 結城祥先生、および東京経済大学経営学部 森岡耕作先生、また学会を通じて貴重なご意見を下さった、神戸大学大学院経営学研究科 丸山雅祥先生お

よび明治大学商学部 原頼利先生、にも記して謝意を表したい。無論、多くの方々からご助言を頂いたとはいえ、本論の意図せざる誤謬はすべて筆者に帰するものである。

そして大学院の先輩方、同期、および後輩の励ましは、何よりの力添えになった。先輩の千葉貴宏氏、赤松直樹氏、同期の菊盛真衣氏、朱彦氏、魏敏氏、高路氏、小林佑太郎氏、および後輩の林艶行氏にはこの場を借りて謝意を表したい。さらに、データの収集に際して、学部時代の同期である油井智氏には多大なるご協力を頂いた。この場を借りて謝意を表したい。

最後に、金銭的にも精神的にも、いつも支えて下さった父と母に深謝の意を表したい。

2013年1月

白石秀壽