

## <論 説>

# フランチャイズとエージェンシー理論： 理論と実証に関する検討

小 本 恵 照

### 1. はじめに

企業経営には多数の利害関係者が関係する。企業内部をみると、従業員、企業所有者（株主など）、取締役といった利害関係者が存在し、企業の外部に目を向けると、消費者、競合他社、取引先、金融機関、地域社会などの利害関係者がいる（Kinicki & Williams, 2013）。こうした利害関係者が関係する中で企業経営は行われるため、その内容は極めて複雑となる。そこで、特定の企業活動に焦点を当て理論的な分析を行い、それをもとに経験的研究（empirical research）を実施することが多い（Bryman & Bell, 2015, pp. 20-21）<sup>1</sup>。その結果、イノベーション、M&A、リーダーシップ、モチベーションなどのテーマごとに研究分野は細分化され、それぞれの分野では、現象を説明するのに適した有力な理論が確立されることが多い。

こうした理論の一つにエージェンシー理論（agency theory）がある。この理論では、依頼人が自己の期待する結果につながる行為の実行を、代理人に委ねるケースを設定する。その際に、代理人と依頼人とでは追求する目標が異なっている状況で、両者の間に情報の非対称性が存在する場合には、依頼人の期待

---

<sup>1</sup> こうしたアプローチは、Merton (1967, pp. 39-72) が「中範囲の理論（middle-range theory）」と命名したものであり、現在の経験的研究の多くはこれに該当する。

する行動を代理人が行わないという問題（エージェント問題）が生じると考え、その問題の解消方法などを分析する。エージェント理論は代表的な論文の発表から既に40年以上が経過しているが（Jensen & Meckling, 1976）、現在でも、この理論を活用している分野は多い。たとえば、様々な企業間や親子会社間の問題を取り扱う分野で用いられている（Kostova et al., 2018）。しかし、中心的な理論として用いられている分野としては、コーポレートガバナンスとフランチャイズに関する分野を指摘することができる（Combs et al., 2011a; Dalton et al., 2007）<sup>2</sup>。

この2つの研究分野ではエージェント理論が活発に活用されているわけだが、課題が指摘されていないわけではない。コーポレートガバナンス分野のメタ分析では、株式保有などによるCEOに対するインセンティブの強化の影響について、理論の予想を十分に支持できるほどのエビデンスが得られていないことが指摘されている（Dalton et al., 2003, 2007; Tosi et al., 2000）。また、フランチャイズ研究では、エージェント理論を支持する実証研究が多いが、その説明力は大きくない（Combs et al., 2011a, 2011b）。さらに、インターネットを活用する技術が発展する中で、最近ではフランチャイズの利用におけるエージェント理論の説明に疑問の声も出ている。たとえば、IT技術の進歩を踏まえ、Lawrence et al. (2017) は、遠隔地で勤務する店舗従業員のモニタリングの困難性がフランチャイズ利用の理由になるという、エージェント理論による説明の妥当性に疑問を呈している。

上述のように、エージェント理論は現在でも活用されているわけだが、一方では課題が残っている。このため、エージェント理論をより現実に近づける理論の修正や拡張が続いていると同時に（Pepper & Gore, 2015）、エージェント理論に代替する理論の提唱も行われている（Davis et al., 1997）。こうした

---

<sup>2</sup> Larkin et al. (2012) は、報酬（compensation）に関する経営戦略論の文献は、エージェント理論を用いた経営者の報酬に関するものが支配的だと述べている。彼らの調査によると、2004年から2009年までにトップ・ジャーナルに掲載された報酬に関する論文のうち、83%がエージェント理論を用いたものとなっている。

動きを踏まえ、本稿は、企業経営におけるエージェンシー理論の有用性と限界を整理する。そこでは、代理人の動機づけを中心に検討する。エージェンシー理論の中核が、金銭に代表される報酬をもとにしたインセンティブの設計だからである。また、企業経営の範囲は広いため、フランチャイズ利用を中心に検討を加えることとしたい。本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、フランチャイズに関する理論研究の概要と課題を整理する。第3節では、フランチャイズに関する実証研究の概要と課題を整理する。第4節では、理論面と実証面の課題を踏まえ、フランチャイズ利用による動機づけをより深く検討する。第5節では、これまでの検討結果を踏まえ、今後の研究課題を提示する。

## 2. フランチャイズに関する理論研究の概要と課題

### 2.1. フランチャイズの特質とエージェンシー関係

フランチャイズの形態は、製品・商標型フランチャイズ (product and trade name franchising) とビジネスフォーマット型フランチャイズ (business format franchising) に大別される(小本, 2018)。製品・商標型フランチャイズは、自動車、清涼飲料水、石油などのメーカー(フランチャイズ本部: franchisor) が自社の製品を販売するために、地域の事業者(フランチャイズ加盟者: franchisee) に商標の使用を認めて販売を担当してもらう形態である。一方、ビジネスフォーマット型フランチャイズは、フランチャイズ本部がフランチャイズ加盟者に対して、製品やサービスの販売を任せる点は製品・商標型フランチャイズと同じである。しかし、マーケティング戦略、オペレーティング・マニュアル、品質管理、研修やサポートといった、まさにビジネスフォーマット自体を本部企業がフランチャイズ加盟者に提供するという点が異なっている。わが国ではビジネスフォーマット型のみをフランチャイズとして定義している(日本フランチャイズチェーン協会, 2017)。米国でも近年は同様の傾向となっている(Palmatier, et al., 2015)。したがって、本稿では特に断らない限り、ビジネスフォーマット型フランチャイズを念頭に検討を加えていく。

フランチャイズでは、フランチャイズ本部が自社の製品・サービスの販売を加盟者に任せる。このため、フランチャイズ・ビジネスを、フランチャイズ本部を依頼人 (principal)、加盟者を代理人 (agency) とするエージェンシー関係として捉えることができる。フランチャイズ研究では、このエージェンシー関係に着目した研究が数多く行われてきた。そこでの重要なポイントは、(1) チェーン本部が個別店舗の従業員の活動を完全に把握することができない、(2) フランチャイズ加盟者の収入は店舗の業績に連動するのに対し<sup>3</sup>、本部企業の社員が店舗管理者となる場合には、店舗管理者は店舗業績との連動性が小さい固定的な給与を受け取る、という点である。なお、フランチャイズでは、契約期間、加盟金 (initial franchise fee)、ロイヤルティ (royalty)、研修内容、営業日数、営業時間など、本部と加盟者が果たすべき義務などに関しても契約に記述される。このため、加盟金とロイヤルティを中心とする契約内容がいかにかに決定されるのかという点も重要な研究対象となり、そこでもエージェンシー理論が用いられることが多い (Lafontaine & Shaw, 1999; Lafontaine & Slade, 1997)<sup>4</sup>。

## 2.2. フランチャイズに関する理論研究の概要

フランチャイズに加盟すると、本部の商標の使用が可能となることや本部による開業支援や開業後のサポートによって、加盟者は店舗を容易に開店・運営することができる。しかし、加盟者は自分の店を開店するに当たり、店舗開設費用の負担を求められることも多い。加盟者が店舗開設費用を負担するならば、本部はチェーンの拡大に必要な店舗開設資金を節約することができる (Oxenfeldt & Thompson, 1968-1969)。事業を拡大させたいものの、資金を中心とする経営資源が不足しているという経営者にとっては、フランチャイズの利用は経営資源を補う手段となる。ここから、経営資源の不足を補う目的のた

<sup>3</sup> 店舗の売上から本部に対するロイヤルティの支払いを控除した上で、商品の仕入れ、従業員に対する給与の支払い、光熱費などのコストを差し引いた残額が加盟者の収入となる。

<sup>4</sup> 本稿では、フランチャイズ契約の決定要因の検討は割愛することとし、フランチャイズの利用に関する研究を主として検討することにする。

めにフランチャイズが利用されるという理論（資源不足理論：resource scarcity theory）が提唱された。さらにこの理論では、経営資源の不足が解消するならば、本部はフランチャイズ加盟者から店舗を買い取り、店舗の直営店化を進めるという仮説（ownership redirection hypothesis）も提示された（Oxenfeldt & Kelly, 1968-1969）。

資源不足理論の説明に対する反論として提示されたのが、エージェンシー理論である（Rubin, 1978）。フランチャイズ研究ではRubin（1978）が代表的な論文となっているので、この論文の内容を中心に見ていく。そこでは、まず、かりに本部が資金調達できる先が加盟者のみだとしても、資本市場の理論からみると資源不足理論によるフランチャイズ利用の説明には不備のあることが指摘される。より具体的に述べると、Rubin（1978）は、資産規模が相対的に小さい加盟者はリスク回避的であると想定されるため、リスクの大きな特定の店舗への投資よりも、チェーンに属するすべての店舗の持分というよりリスクの小さな投資を選好すると考える<sup>5</sup>。したがって、かりに加盟者のリスク回避度が本部より大きい場合、特定店舗に加盟者が投資を行うのであれば、大きなリスクに見合ったより高いリターンを求めるとが自然となる。これは、本部の立場から見るとより低いリターンで満足せざるを得ないことを意味する。したがって、Rubin（1978）は、本部のリスク回避度が加盟者より大きくない限り、資源不足を解消するためにフランチャイズを利用するという説明には説得力がないとした。

資源不足理論が説明力に乏しいとなると、それに代わる理論が必要となるわけだが、Rubin（1978）はAlchian and Demsetz（1972）およびJensen & Meckling（1976）が提唱するロジックを適用し、本部から物理的に離れた店舗を管理するための効果的な手段としてフランチャイズを捉えた。すなわち、本部が依頼人となり、加盟者または本部の社員が店舗を管理する代理人というエージェンシー関係を設定し、両者の間に情報の非対称性が存在するという条件のもとで

---

<sup>5</sup> 複数の店舗に投資することで、個々の店舗の収益の変動が相殺されることによる。

は、フランチャイズが効果的な店舗管理方法になることを示した。そこで取り上げられた内容には次のようなものがある。まず、加盟者には収入が店舗業績に連動するという強いインセンティブが与えられているため、店長などの店舗責任者の行動がモニタリングしにくいならば、本部が雇用する社員に店舗管理を任せるよりも加盟者に店舗経営を委ねるほうが望ましいことを主張している。次に、本部が加盟者に経営サポートを提供することを契約で示している点を踏まえ、加盟者が依頼人となり本部が代理人となるエージェンシー関係が生じることに言及している。さらに、加盟者となりうる人材が多数存在するならば、加盟者にフランチャイズ事業全体に関する持分を与えるよりも、フランチャイズ契約を締結するほうが望ましいことを述べている。この理由は、加盟者が、他の代替的な仕事の収入を超える所得をフランチャイズ事業から得るのであれば、その超過額を加盟時の加盟金によって徴収できるからである<sup>6</sup>。一方、本部のブランドに対する加盟者のフリーライダー行為についても言及し、この点については加盟者の選別や販売される製品のチェックによって対応できるとの見解を示している。

Rubin (1978) が提示したエージェンシー理論にもとづいたフランチャイズ分析を数理的 (フォーマル) に分析した論文には、Mathewson & Winter (1985) や Lal (1990) がある。これらの論文では、加盟者のフリーライダー行動がより明示的に深く分析されている。Mathewson & Winter (1985) は、加盟者がフリーライダー行動を行うという想定のもとに、地域の需要変動や加盟者の資産制約が存在する状況で、ロイヤルティの徴収の必要性や最適なモニタリング活動を明らかにしている。そこでは、加盟者のフリーライダー行動を、(1) フランチャイザーのブランド力によって生じる集客力にただ乗りする「垂直的フリーライダー行動」、(2) 店舗の集客力は個々の店舗の活動に依存するが<sup>7</sup>、リピーターにならない一過性の消費者が多いことなどから、他の加盟者の活動にただ乗り

<sup>6</sup> 将来の収入が完全に予測できることが議論の前提となっている。

<sup>7</sup> チェーンに属する店舗が提供するサービスが優れていることは、チェーン全体のイメージを高め、集客力の向上につながる。

し十分な店舗サービスを提供しないという「水平的フリーライダー行動」に分けて分析を行っている。一方、Lal (1990) は、加盟者の店舗でのサービス活動やフランチャイザーのチェーンのブランド力向上に向けての投資活動をモデルに取り入れることによって、ロイヤルティ徴収の必要性を明らかにしている。ただし、これらの研究は、フランチャイズ関係が既に確立していることを前提に、分析を行っている点に留意する必要がある。なお、確立しているフランチャイズ関係の中で、加盟者の機会主義的行動をいかに抑制するかはフランチャイズ関係の管理問題であり、加盟者の凝集性の役割への着目など多くの研究がある（たとえば、El Akremi et al., 2010）。

これまでの議論はいわゆるモラルハザードを抑制する手段としてフランチャイズを取り上げてきたが、エージェンシー理論では業績連動型収入のシステムが有するスクリーニング機能<sup>8</sup>にも注目する（Baron & Kreps, 1999, p. 250）。つまり、業績連動という収入体系のもとでは、良好な店舗業績を実現できる能力を持つ人にとっては高い収入が得られるが、能力がない人は低収入となる。したがって、業績連動という収入体系を受け入れる人は、高い能力を有すると考える人のみとなる。この収入体系によって店舗管理者に適した能力を持つ人のみしか応募しない（自動的に選別される）ことは、店舗業績を向上させることにつながる。こうしたスクリーニング機能をフランチャイズは有していると考えられている（Norton, 1988）。

### 2.3. フランチャイズに関する理論研究の課題

Rubin (1978) などの分析には一定の説得力があるものの課題も残っている。それは主として議論の前提に関係している。前提が現実と大きく乖離しているならば、エージェンシー理論の妥当性は低下する。そこで前提を検討すると次のような課題を指摘することができる。

---

<sup>8</sup> ソーティング機能 (sorting function) と呼ばれることもある。

### (1) 加盟者や店舗管理者の役割

Rubin (1978) は、本部と加盟者の関係について、本部が契約で加盟者の行動を強くコントロールできるため、加盟者は独立した事業者ではなくむしろ本部の従業員に近い存在だとし<sup>9</sup>、マニュアルなどによって定められた行動をすることが加盟者には期待されていると考える。確かにこうした役割が期待されている加盟者も存在するが、(1) 数十店舗といった多くの店舗を所有する巨大な加盟者が多数登場している<sup>10</sup>、(2) マニュアルなどで定められる定型的な仕事は加盟者が雇用するパート・アルバイトなどの非正規従業員が担当する、といった近年の状況を踏まえると、現状と Rubin (1978) の前提は大きく異なっている可能性がある。つまり、加盟者には非正規社員では担当できない能力が求められ、本部の社員では担当できない人的資源を加盟者に求めるケースも生じていると考えられる。

### (2) 動機づけの論理

フランチャイズの利用が動機づけを強めるという論理は、直営店ではなくフランチャイズが利用されることをエージェンシー理論で説明する上での重要なポイントである。この点については、フランチャイズ加盟者の収入が店舗収益に連動しているのに対し、本部社員の給与が店舗収益にあまり連動していないことを根拠に、加盟者のほうが店舗経営に熱心に取り組む(より強く動機づけられる)ことが当然視され、あまり深く検討されていない。しかし、この説明には次のような前提があり検討の余地があると考えられる。一つは、加盟者の店舗経営に関する努力が店舗業績に正確に反映されるという点である。なお、努力の内容はマニュアルなどに定められたことを忠実に遂行することと考えられていることが多い。二つ目は、店舗業績と報酬との連動性が強いほど動機づ

---

<sup>9</sup> Mathewson & Winter (1985) や Lal (1990) もフランチャイズ契約で定められた行動をモニタリングし、その履行を確実なものにするという立場であり、Rubin (1978) と同様の見解に立脚している。

<sup>10</sup> ただし、KFC など、以前から加盟者が多数の店舗を運営するチェーンも存在する。



けが強まるという点である。この2点について検討してみたい。

まず、経営努力と店舗業績の関係についてみると、努力と店舗業績にはある程度の連動性は存在すると考えられるが、業績を変動させる様々な要因がある。たとえば、店舗の近隣での競合店の開設、チェーンが販売する製品の魅力の低下、消費者の嗜好の変化、地域経済の衰退、といった加盟者では制御ができない環境要因が存在する。また、マニュアルを遵守しないことはサービスの質の低下となり顧客の離反につながるが、マニュアルを遵守することが経営努力だとするならば、努力の上限にすぐに到達してしまう可能性がある。この点については、加盟者が担当する業務の内容の違いによる影響も考慮しておく必要がある。たとえば、加盟者がオーナー店長として店舗業務を担当するのか、それとも店長の業務は社員に任せ店長職の社員の管理を担当するのかによって経営努力と企業業績の関係は異なってくる。店長の管理さらには複数の店長の管理などになると、マニュアルの遵守を超えた経営管理能力が必要となるため、努力と企業業績の関連が強まる可能性がある。このような点を考慮すると、経営努力と企業業績との関連性については、加盟者の業務内容を考慮しつつ検討する必要があり、直ちに関連性が強いとは言い切れない面がある。したがって、経営努力が加盟者の収入に反映されるかどうかは不確実な部分が残る<sup>11</sup>。

次に、店舗業績と収入の連動性の強さが動機づけに与える影響については、連動性を強めれば強めるほど動機づけが強まるという線形の関係となるかどうかは不明な点がある。連動性が強まることは、収入の変動が大きくなることを意味するため、得られる収入に関するリスクを大きくする結果につながるからである。したがって、加盟者のリスク回避度を考慮した分析が必要と言える<sup>12</sup>。なお、フランチャイズ契約中のロイヤルティなどの決定に関する分析では、本部と加盟者のリスク回避度を考慮した分析は数多く行われている(Lafontaine & Slade, 1997)。

---

<sup>11</sup> 戦略的資源管理論が指摘するように、動機づけ以外に、能力と機会も業績(成果)に大きな影響を与える(Boxall & Purcell, 2016)。

<sup>12</sup> この点は、後述のように、行動的エージェンシー理論が取り上げている点である。

### (3) 本部企業のブランド力

加盟者の垂直的フリーライダー行動が生じることを説明する上では、本部のブランドが確立し、そのブランドにかなりの価値が存在することが前提となっている。強いブランド力によって店舗への集客が容易となることが、加盟者にフリーライダー行動の余地を作り出すことにつながるからである。

しかし、現実には、創業当初からフランチャイズを念頭に置いて、ビジネスモデルを構築する企業家も少なくない<sup>13</sup>。その場合には、本部の知名度が低いいため、本部が逆にブランド力のある有力な加盟者を求めることが起こる<sup>14</sup>。また、フランチャイズを利用することによって、早期の大量出店を実現し、それによってブランド力を高めることを狙うこともある。ブランドが確立する前からフランチャイズ展開を行う場合は、フリーライダー問題が深刻ではないため、フランチャイズを魅力的と考える企業家も多くなると考えられる。なお、こうした点を踏まえ、エージェンシー理論には動的な視点が欠けていると評する研究もある (Carney & Gedajlovic, 1991)。

## 3. フランチャイズに関する実証研究の概要と課題

### 3.1. 検討対象となるエージェンシー関係

エージェンシー理論によるフランチャイズの説明を検証するための実証的研究は数多く行われてきている。実証分析に関するレビュー論文では、エージェンシー理論を支持する結果が得られているのに対し、資源不足理論はあまり支持されないという結果が示されている (Combs et al., 2003)。しかし、エージェ

<sup>13</sup> たとえば、個別指導塾の「明光義塾」などを運営する(株)明光ネットワークジャパンは、1984年に直営教室とフランチャイズの教室を同時に開設している(平成29年度の有価証券報告書)。

<sup>14</sup> 星製菓が販売に乗り出す際には地方の名士を積極的に特約店に加盟させている。その理由として、神保(2008)は、社会的な知名度や信用が不足する経営者の星が、その不足を補うために地方の名士を特約店に加えることで売上の増加に期待したのではないかという見解を示している。

ンシー理論の説明力を検証するためには、エージェンシー理論を用いた実証研究で用いられる構成概念の妥当性が十分かどうかを検討しておく必要がある。また、因果関係の検証が行われるため、因果関係の中身も検討しておく必要がある。

以下では、エージェンシー理論にもとづく実証分析の中心である、本部を依頼人、加盟者を代理人とするエージェンシー関係を設定した研究を主に取り上げる。ただ、加盟者に対して経営サポートやブランドの強化を行うといった義務が本部にはあるので、加盟者を依頼人、本部を代理人とするエージェンシー関係も存在する。そこで、この点も補足的に検討する。

### 3.2. フランチャイズに関する実証研究の概要

#### (1) 店舗責任者に対するモニタリング

エージェンシー関係で問題となるのは、依頼人である本部企業と代理人である加盟者などの店舗責任者の間に情報の非対称性が存在し、店舗責任者の行動に関してモニタリングする必要性が生じているという状況である。こうした状況ではモニタリングが難しいため、フランチャイズが利用されるという仮説が提示される。先述のとおり、フランチャイズの場合は、加盟者の経営努力が店舗業績を経由して加盟者の収入に反映されるため、本部のモニタリングがなくとも十分な経営努力を引き出させると考えられるからである。

モニタリングの困難度の計測では、本部または地域本部から店舗までの物理的距離などが用いられることが多い。物理的距離が遠くなるほど本部のスーパーバイザーなどが店舗を訪問することが難しくなり、モニタリングの困難度が高まるからである。この視点による分析方法には大別すると2つの方法がある。まず、チェーンに属する個々の店舗を分析対象にする研究がある。そこでは、個々の店舗が直営店かフランチャイズ店かを従属変数とし、本部と個々の店舗の物理的距離を独立変数とする回帰分析が行われる (Brickley & Dark, 1987; Minkler, 1990)<sup>15</sup>。なお、大規模チェーンは多数の店舗を運営しているので、このアプローチでは対象とするチェーンは少数となることが多い。

次に、各チェーンのフランチャイズの利用の程度の違いに着目し、その違いに影響を与える要因を分析するというアプローチがある。これは、フランチャイズを利用する場合でも同時に直営店を所有する企業が多く<sup>16</sup>、チェーン全体に占めるフランチャイズ店の比率（フランチャイズ比率）が企業によって異なることを利用した分析である。このアプローチでは、フランチャイズ比率を従属変数とし、個々のチェーンの店舗の地理的分散状況（バラツキ度）を独立変数とする回帰分析を行う。具体的な方法には多くのものがあるが、米国の研究ではチェーンが進出している州の数を店舗分散の大きさとすることが多い（Lafontaine, 1992）。また、国外の活動をモニタリングすることは難しいため、海外店舗の比率も用いられることがある。例は少ないが、本部が所在する州に占める店舗の割合を用いた研究もある（Carney & Gedajlovic, 1991）<sup>17</sup>。

マルチユニット・フランチャイズの研究では、店舗の本部と出店数の多い上位3州の主要空港との距離の合計を利用している研究もある（Jindal, 2011）。また、Kalnins & Lafontaine (2004) は、新規の出店を対象にして、(1) 既存加盟者の店舗や既存加盟者が属する本部との物理的距離、(2) 新規店舗と既存加盟者の店舗との市場の共有性、を計測し、物理的距離が近く、市場の共有性が大きい場合に、既存加盟者が新規出店のオーナーとなる傾向があることを示している<sup>18</sup>。ここでは、既存の加盟者が新規店舗を効率的に管理するという視点でエージェンシー理論が用いられている<sup>19</sup>。

なお、やや古い研究だが、分析対象を企業ではなく米国の州を対象とする研究もある。そこでは、人口が稠密ではない都市以外に居住する人の割合を用い

<sup>15</sup> フランチャイズ店を「1」、直営店を「0」とする従属変数とし、距離を独立変数とするプロビット・モデルやロジット・モデルを計測する。

<sup>16</sup> 米国ではフランチャイズのみの企業も少なくないが、日本ではあまり多くない。米国については、Bond (2016) に掲載されている100のチェーンのうちチェーン数を開示している99社をみると、直営店を持たないチェーンが49チェーンと半数を占めている。一方、日本では、雑誌「ビジネスチャンス」の2017年10月号に掲載されている200チェーンのうち、直営店を持たないチェーンは13にとどまる。

<sup>17</sup> この研究では、カナダのケベック州に本部を持つチェーンのみを分析している。

<sup>18</sup> 加盟者が自分の経営する店舗を増やす要因を分析する研究と言える。

てフランチャイズ比率の違いを分析している (Norton, 1988)。

これまで見てきたように、店舗責任者のモニタリングに関する研究には複数の方法が存在するが、地理的な視点から何らかの計測を行い、モニタリングの困難度を計測している点は共通している。

## (2) 加盟者のフリーライダー問題

加盟者のフリーライダー問題の分析では<sup>20</sup>、チェーンのブランド力が大きいほど加盟者が垂直的フリーライダー行動を取る可能性が高まるため、本部がフランチャイズの利用を控えることを検証した研究がある。検証のためには、本部企業のブランド力を計測することが必要となる。ブランド力は広告によって高まることが知られているため (Buil et al., 2013)、広告に関する変数を用いることが多い。たとえば、Lafontaine & Shaw (2005) は、(1) 主要なメディアへの広告料の支出額<sup>21</sup>、(2) フランチャイズ契約で広告料 (アドバータイジング・フィー：advertising fee) として売上の一定割合を徴収する場合の売上に対する比率を用いて計測を行っている<sup>22</sup>。

水平的フリーライダー問題については、店舗の顧客にリピート客が少ない場合には、当該店舗に対する顧客ロイヤルティを高めることの重要性は低下する。この点に着目し、リピート客が少ないと考えられる高速道路のインターチェンジに近い店舗では、フリーライダー問題が生じやすいと考え、フランチャイズの利用が抑制されることの検証を行った研究がある (Brickley & Dark, 1987)<sup>23</sup>。

<sup>19</sup> 類似のアプローチの研究として Perryman & Combs (2012) がある。

<sup>20</sup> エージェンシー理論とは異なるアプローチによるフリーライダー問題に関する研究もある。たとえば、Kidwell (2007) は、加盟者が既にチェーンに加盟しているケースを取り上げ、集権化、公式化、相互交流 (interaction)、競争状況などがフリーライダー問題に影響を与えることを明らかにしている。

<sup>21</sup> 後述のように、アドバータイジング・フィーとフランチャイズ開始までの事業期間も変数として用いているが、ブランド計測にはこれら変数では不十分だと判断して、外部データから広告支出額を収集し分析に用いたと筆者は述べている。

<sup>22</sup> この論文では、フランチャイズを開始するまでの事業期間をブランド力計測のための変数として用いている。ビジネスのシステムを作り上げる期間は、直接的にはブランド力に影響を与えないが、間接的には影響を与えるとの判断による。

また、フリーライダー問題が重要となるのは、加盟者の店舗内での活動が店舗業績に大きな影響を与える場合だと考えることができる(Lal, 1990)。この点に着目して、店舗活動の重要性を計測に用いる研究がある。そこでは、店舗の売上高から仕入額を差し引いた売上総利益(粗利益)の売上に対する比率を用いることが多い(Lafontaine, 1992; 小本, 1999)。

上述の計測方法は客観的なデータを用いるものだが、Barthélemy (2011) のように、フランチャイザーの主観的評価を用いる分析もある。

### (3) 本部のモラルハザード問題

これまで、本部を依頼人、加盟者を代理人とするエージェンシー関係を見てきたが、加盟者を依頼人、本部を代理人とするエージェンシー関係を設定した分析もある。先に見たように、本部も加盟店に対し経営指導などのサービスを提供する義務があるため、情報の非対称性が存在する下では、本部の側にモラルハザードが生じる余地がある。この点に関するエージェンシー理論による検証では、本部のモラルハザード行動が生じやすい状況においてはフランチャイズの利用が控えられることを分析する。

本部のモラルハザード行動の可能性を計測する方法としては、本部活動の重要性に着目し、ブランド力と加盟者に対するサポートを用いることが多い。たとえば、Lafontaine (1992) の研究では、前者のブランド力については、(1) チェーンの店舗数、(2) 業歴、(3) 業歴に占めるフランチャイズを行っていない期間の比率<sup>24</sup>、を用いている。店舗数と業歴については、店舗の数が増え業歴も長くなると、多くの人の目にとまりブランドが認識されることでブランド力が高まると考えられるからである。また、フランチャイズ開始までの期間が長いことについては、フランチャイズ・パッケージを開発することの難しさを計測できる点を、変数採択の理由として挙げている。後者の加盟者のサポート

<sup>23</sup> 実証分析結果は、フリーライダー問題による仮説を支持する内容ではなかった。

<sup>24</sup> フランチャイズ・ビジネスを行っている会社を対象としているので、創業からフランチャイズ開始までの、いわば準備期間の割合を計測していることを意味する。

については、フランチャイズへの加盟に際してのトレーニング期間を変数として用いている。

### 3.3. フランチャイズに関する実証研究の課題

先に見たように多くの実証分析が行われてきたわけだが、実証分析での課題としては、構成概念妥当性と因果関係のプロセスが挙げられる。

#### (1) 構成概念妥当性

構成概念妥当性を具体的な計測例で検討することにしたい。先に見た計測尺度を整理すると次のようになる。

- (a) 行動のモニタリングの困難な程度の計測については、「本部と店舗間の地理的距離」や「店舗の地域的分散状況」といった地理的な尺度が用いられ、距離などが大きくなるほどモニタリングの困難が増すと想定されている。
- (b) 加盟者のフリーライダー行動が生じる可能性については、店舗での活動が売上に与える重要性で計測できると想定し、売上に占める「粗利率」で計測する研究が多い。
- (c) 本部のモラルハザードに関連するチェーンのブランド力については、「店舗数」、「業歴」、「業歴に占めるフランチャイズを行っていない期間の比率」などが用いられることが多い。
- (d) フランチャイズ加盟者と直営店の店舗管理者との比較では、フランチャイズ加盟者は外発的な動機づけが強いため、より経営努力をすることが当然視されている。

しかし、この内容を検討してみるといくつかの疑問が湧く。まず、行動のモニタリングについては、本部と店舗間の地理的距離が大きいと店舗訪問に時間を要することでモニタリングが難しいと判断する。しかし、モニタリングが必要であれば、毎日の売上報告といった店舗関連データによってチェックすることも可能である。また、近年の情報機器の発達は、店舗の状況を遠隔地から常

時モニタリングすることを可能にしている。したがって、地理的な距離がモニタリングの困難さを適切に計測していない可能性がある。さらに、本部の社員が店舗を訪問するのは、店舗のモニタリングのためだけとは言い切れない面がある。むしろ、本部と店舗管理者間で新製品や店舗経営に関するコミュニケーションを図ることや、店舗管理者に対して経営のアドバイスを提供するといった目的もある<sup>25</sup>。訪問の目的が多様であるとする、「本部と店舗間の地理的距離」などの変数が、モニタリングの困難度以外の要因を計測している可能性がある。

次に、加盟者のフリーライダー行動が生じる可能性を計測する「粗利率」についてみると、労働集約的で原材料費などが少ないサービス業で粗利率は高くなるため、一見すると妥当性があるように見える。しかし、食材などの費用がかかる飲食業でも、食材を加工する段階で手間を省くといったモラルハザードが生じる余地がある。つまり、原材料に対する加工や処理の工程が存在するならば、そのプロセスでモラルハザードが生じる余地がある。また、人件費が多額だとしても、その業務が標準化されているならば、モラルハザードが生じる余地がほとんど生じないこともありうる。したがって、「粗利率」による計測は、一定程度フリーライダー行動の可能性を計測していると考えられるが、十分な妥当性があるかは不明である。

<sup>25</sup> 日本フランチャイズチェーン協会が2002年に行った、「フランチャイズチェーン事業産業雇用高度化推進事業」でのフランチャイズチェーンの「スーパーバイザーの就業に関する意識調査」の「店舗に対するサポート内容」という設問の回答をみると、「経営管理(売上・利益改善、在庫削減等)」と「現場管理(サービス・クレンリネスレベルの改善等)」に対する回答が90%以上を占めるなど、モニタリングに関する内容は多い。しかし、同時に、「コミュニケーション管理(トラブル対応等)」が88.6%、「商品・サービス管理(販売サポート、新商品・新サービス導入等)」が91.9%、「本部の方針伝達(政策の浸透)」が97.1%となるなど、コミュニケーションに関する内容も多い。

また、「スーパーバイザーとして、今後自分が店舗サポートにおいて重点的に取り組むべきと考えている項目」については、「店舗経営者のやる気向上」を第1位の項目として挙げる回答が52.1%と過半数を占めている。この調査では、スーパーバイザーの役割の中で、モニタリングという監視もあるが、コミュニケーションや経営指導のウェイトが大きいことが明らかとなっている。



第3の、本部のモラルハザードに関連する「店舗数」と「業歴」については、「業歴」が長くとも成長を遂げていない会社は多く、ブランド力が伴っていない会社は少なくない。また、企業経営においては、「規模」という変数で業務の複雑さなど様々な内容を計測できることが知られている (Josefy et al., 2015)。計測できる内容の一つにブランド力もあると考えられるが、店舗数が多く消費者の目に留まることが多いことがどの程度ブランド力につながるかは不透明な部分が多い<sup>26</sup>。

第4の直営店の店舗管理者との比較で、フランチャイズ加盟者は外発的な動機づけが強いためより経営努力をすることが当然視されている点は、動機づけの理論面から疑問が残る点である。また、経営の実態でも、脚注25で記述したように、「店舗経営者のやる気向上」がスーパーバイザーの最大の取り組むべき課題となっていることなどを踏まえると、「フランチャイズ加盟者は外発的な動機づけが強いためより経営努力をする」ということをそのまま無条件に受け入れることには問題があると考ええる。

## (2) 因果関係のプロセス

因果関係のプロセスについては、実証分析では回帰分析によって、フランチャイズの利用状況を従属変数とし、「モニタリングの困難性」や「加盟者のフリーライダー行動」の可能性を独立変数として因果関係の存在を示すことが行われる。つまり、モニタリングが困難であるから、あるいはフリーライダー行動の可能性が低いので、直営ではなくフランチャイズの店舗を出店すると考える。

しかし、フランチャイズを積極的に利用することを経営の戦略として先に決め、その戦略を遂行するために多数の加盟者を獲得することを目標として設定し、幅広い地域から加盟者を求めることも考えられる。また、フランチャイズを積極的に利用することを決めたことが、加盟者のフリーライダー行動を抑制できるような業務の設計につながった可能性もある。こうした場合でも、「モ

---

<sup>26</sup> 先に見たように、Lafontaine & Shaw (2005) も同様の見解を示している。

ニタリングの困難性」や「加盟者のフリーライダー行動」が、「フランチャイズ利用」に影響を与えているという分析結果が得られる。クロスセクションのデータによる分析では、この点を厳密に検証することはできない。したがって、因果関係の方向を確認するには、「時間」の概念を分析の中に取り入れた動的な意思決定プロセスを分析する必要がある<sup>27</sup>。

### 3.4. 資源不足理論に関する実証研究の概要と課題

本稿が対象とするエージェンシー理論から外れるが、以下ではフランチャイズ研究で重要な理論の一つである資源不足理論を参考として検討しておく。

まず、フランチャイズ分野で有名な論文である Lafontaine (1992) が、資源不足をどのように分析しているか見てみたい。この論文は、フランチャイズの利用については全店舗に占めるフランチャイズ店舗の比率を決定する要因を分析している<sup>28</sup>。また、経営資源の中の資金を分析対象としている<sup>29</sup>。その分析は、(1) 企業の業歴、(2) フランチャイジーに対する資金提供の有無、(3) 過去2年間の店舗の増加率、(4) 店舗開設費用、という4つの独立変数がフランチャイズ店舗の比率に与える影響を計測するという内容である。そこでは、業歴が長く、フランチャイジーに対する資金提供があり、店舗の増加率が低く、1店舗当たりの開設費用が小さいといった条件に該当すると資金的余裕があり、フランチャイズは利用されないことを予想する。

しかし、この方法で資金の不足を十分に計測できているかには疑問が残る<sup>30</sup>。企業の業歴については、業歴が短いほど資金が不足する傾向はあるかもしれないが、個々の企業間の違いもかなり大きいと考えられる。過去2年間の店舗の

<sup>27</sup> パネルデータを用いて、フランチャイズ企業の規模の決定要因を分析した研究には Shane et al. (2006) がある。

<sup>28</sup> イニシャル・フランチャイズフィーとロイヤルティの決定要因も分析している。

<sup>29</sup> 資金以外の経営資源としてはフランチャイジーが有するスキルや地域の情報などがある。このため、人的資源を対象とする議論もある (Hunt, 1973; Minkler, 1990, 1992; Norton, 1988)。

<sup>30</sup> 論文の著者も計測尺度の妥当性の懸念に言及している。

増加率については、増加率が大きいことが資金不足を意味するかは疑わしい面がある。店舗を増やすことが資金不足を招くのではなく、逆に資金調達の目処が立ったので、店舗を増やすことになったということも十分に考えられる。1店舗当たりの開設費用については、多額の開設費用を要する店舗では少数の店舗を出店する戦略となるが、開設費用の小さい店舗では多数の店舗を出店する戦略となる可能性が大きい。前者は大型店で、後者は小型店となることが多いからである。この点を踏まえると、1店舗の開設費用が大きいことが資金不足を示しているとは考えにくい<sup>31</sup>。なお、フランチャイジーに対する資金提供については、資金的余裕がないと資金提供は難しいと考えられるので妥当性は大きいと判断される。

実証的研究の結果は、店舗の増加率のみが予想した符号でかつ有意な値であったが、残りは予想とは逆の符号で有意な値が多いという結果だった。こうした結果をもって、資源不足理論は支持されないと判断している。しかし、著者も認めているとおり、業歴の長さはブランド力を意味している可能性がある。店舗開設費用については、多額の店舗開設費用を投資することは大きなリスクを負うため、リスクの面からフランチャイズ利用の障害となっている可能性がある<sup>32</sup>。また、この論文では、資金制約を示すという上記4つの変数を同時に独立変数として用いている。それぞれが企業の資金的制約を計測する変数とするならば、それを同時に独立変数として用いた場合、それぞれの変数について計測された値がどのような影響を計測しているか疑問が残る面がある<sup>33</sup>。こうした点を踏まえると、この結果をもって資金制約がフランチャイズ利用の要因とは言えないという結論を導くのは難しいと考えられる。

海外の研究では、この論文以外にも類似の計測尺度で資金不足の影響を計測した研究がある。なお、Lafontaine (1992) とほぼ同様の内容の枠組みのもと

---

<sup>31</sup> 店舗の大きな百貨店では資金が不足するが、コンビニや小型の専門店では資金が不足しないということになるが、実態とは異なると考えられる。

<sup>32</sup> この点は、著者も Brickley & Dark (1987) に言及して述べている。

<sup>33</sup> 変数間の相関係数が示されていないので詳細は不明である。

で、日本のデータを用いてフランチャイズを研究した文献には、小本 (1999)、Maruyama & Yamashita (2010)、白石 (2016) がある。その結果はそれぞれの研究で異なっている。しかし、いずれの研究も、経営資源の不足を的確に把握できていない点は共通している。

次に、資源不足理論が十分に構成概念を計測できていない点を踏まえ、企業の財務状況からアプローチした論文としては、Combs & Ketchen (1999) がある。この研究は、5年間の新規出店に占めるフランチャイズ店の割合を従属変数にし、資金不足を計測すると考えられる複数の財務比率を独立変数に用いて、資金不足がフランチャイズの利用に与える影響を分析している<sup>34</sup>。具体的には、株価収益率(株価/一株当たり利益)、負債比率、1店舗当たりの流動資産、総資産利益率、を資金不足の計測指標として用いている。分析結果によると、株価収益率と1店舗当たりの流動資産に有意な影響が観測され、資金不足からフランチャイズが利用される点を明らかにしたとしている。

しかし、株価収益率が高いことや1店舗当たりの流動資産が大きいことが、資金の不足を十分に計測できる指標かどうかには検討の余地がある。前者は会社の成長性を反映している可能性が大きい。後者については、資産だけでなく負債との比較が必要であるし、貸借対照表の数字ではキャッシュフローの過不足を正確に計測できない可能性も大きい。また、この研究では出店のスピードが考慮されていない点にも課題がある。たとえば、非常に成長を重視する会社は、財務的な悪化を少々招くことになっても、直営店とフランチャイズ店を合わせての出店を加速させるかもしれない。つまり、単に財務状況が悪いため、フランチャイズ店を増やしたのではなく、出店スピードを重視するという根源的な要因が存在し、それがフランチャイズを含む大量出店と財務の悪化を招いたといった影響のルートを排除できない。

また、Castrogiovanni et al. (2006a) は、フランチャイズ店が全店に占める割合(フランチャイズ比率)の前年の値を説明変数に加えるという工夫を加え、

---

<sup>34</sup> エージェンシー理論から導かれる変数も独立変数に加えている。

資源不足理論とエージェンシー理論の検証を行っている。そこでは、企業規模やフランチャイズ事業の経過年数などを資源不足の代理変数として用い、事業規模が小さい場合には資源不足理論が成り立つとの見解を示している。

なお、フランチャイザーに対して直接的にフランチャイズ利用の理由を聞いた研究も複数存在する。Lillis et al. (1976) は、成長段階の異なるフランチャイザーに対して、フランチャイズを利用することの利点を聴く調査を行っている。それによると、発展段階を問わず、「強く動機づけられたオーナー運営者 (owner-operator)」が最も重要だという回答が多い。「市場への迅速な参入 (rapid access to markets)」という回答は、創業期においては「強く動機づけられたオーナー運営者」と同ランクだが、その後はほとんどが次点となっている。「参入の資金が得られる (entry capital)」という回答は、いずれの発展段階でも主要な4つの利点で最下位となっており、資金獲得の重要度は相対的に弱い結果となっている<sup>35</sup>。また、Dant (1995) はフランチャイズを選択した理由を聴いているが、そこでは、回答者の61%がフランチャイジーからの資金調達を理由に挙げているが、他の理由も多くの回答者によって指摘されている<sup>36</sup>。こうした直接的に動機を尋ねる設問に対する回答結果をみると、資金調達はフランチャイズを利用する理由の一つとなっているが、他にも様々な理由があることがわかる。

ただし、フランチャイザーにフランチャイズ利用の理由を尋ねることが、利用理由の本質的な解明につながるかどうかには不透明な部分がある。なぜなら、たとえば、遠隔地の店舗で勤務する従業員を動機づける能力を企業が十分に有しないことが本質的な原因として存在し、その結果として強く動機づけられたオーナー運営者を求めるという回答につながったことが否定できないからである。また、資金調達についても、ビジネスモデルの魅力が乏しいことが本質的な原因であって、その結果としてフランチャイズ加盟者以外の投資家から資金が

<sup>35</sup> 「迅速な市場参入」が利点として挙げられていることは、フランチャイジーから資金以外の経営資源が獲得できることを示していると言える。

<sup>36</sup> 回答が複数回答となっているため、「市場への参入と成長」「活動の管理と効率性」「経営者の確保 (Access to managerial talent)」といった回答も同レベルの回答数となっているため、資金の要因が特に強いわけではない。

集まらずフランチャイズに頼ったという可能性もある。こうした可能性を踏まえると、フランチャイザーに対して動機を直接的に聴き取った結果の解釈は慎重にすべきかと思われる。

#### 4. フランチャイズ利用による動機づけに関する検討

エージェンシー理論は、フランチャイズ研究において大きな貢献はあるものの、理論面および実証面において課題も存在することが明らかとなった。以下では、エージェンシー理論の理論面の課題を中心により深く検討を加えて行くことにしたい。先に見た理論面の課題としては、加盟者の役割と動機づけの論理があった。加盟者の役割についても、役割をどのように定義するかによって動機づけの中身が変化するので、この2つの課題のいずれもが広い意味での動機づけに関係していると考えることができる。そこで以下では、店舗の管理者を中心に動機づけについて、より深く検討していくこととする。

##### 4.1. 外発的動機づけと目標設定

###### (1) 企業の報酬体系と予算管理

エージェンシー理論では、加盟者の収入は店舗の収益に連動するため、固定的な報酬を受け取る本部の社員と比べると、より強く店舗収益を増やすように動機づけられていると考える。一見すると当然のようにも思われるが、より詳細に検討すると次のような事項に検討すべき点が残っていることが分かる。まず、本部社員の報酬体系と店舗運営に関する本部のコントロールの実態が、先行研究の前提と合致しているのかについて再検討の余地がある。本部社員の報酬についてみると、基本給の決定要素の中に成果給・業績給の要素があるという企業が22.7%に上る<sup>37</sup>。賞与については当然ながら考課査定によって変動する要素は大きい。たとえば、経団連の「2017年 夏季・冬季賞与・一時金調

<sup>37</sup> 労務行政研究所「基本給・昇降給ルール等に関する実態調査(2015年)」の非製造業の管理職での数字を示している。一般社員では20.9%である。

査」によると、管理職では考課査定割合は夏季賞与では50.6%と半分を超える水準まで高まっており、しかも、標準者を0とした考課査定幅の分布状況は、非管理職・管理職とも「最高と最低の幅が同じ場合」では管理職の場合だと、20%以上の割合が53.5%に達しており、かなりメリハリのある支給となっている。さらに、昇進・昇格にも成果は影響する。したがって、社員の給与を固定的とみることが難しい。

また、ほとんどの企業では予算管理が行われている。ここでは、経営活動の目標としての予算が編成され、目標達成に向けての活動を統制する（企業予算制度研究会，2018）。予算管理の実態については、企業予算制度研究会（2018）は、一般財団法人産業経理協会会員企業469社と非会員企業で東京証券取引所第一部・第二部上場企業470社に質問票を送付し調査を行っている。ここでは、回答のあった185社の2012年時点の状況が掲載されている。それによると、98.9%の企業に予算制度が導入されている。また、程度は異なるものの、企業は部門成果の業績評価結果を、部門主管者などの賞与や昇給に反映させている。予算原案作成上の部門の基本的目標については、売上高（全体の75.5%の企業）、売上高利益率（同52.2%）、本社配賦後利益（同28.3%）といった目標を挙げる企業が多い。

上述のような、報酬体系の現実と予算管理の実施を踏まえると、多くの企業では従業員やそのグループに対して目標を設定し、成果の管理を行うことで、従業員の動機づけを高める施策を講じていると考えることができる<sup>38</sup>。

## (2) 目標設定理論

目標設定理論（goal setting theory）によると（Locke & Latham, 2002）、設定された目標が高く困難なほど、多くの努力を引き出し高い成果を生み出すとされる。そのメカニズムは（1）設定された特定の（specific）の目標が、目標に関連する活動に注意や努力を向けさせ、目標に関連しない活動や努力を排除する、

<sup>38</sup> ただし、成果の報酬への反映は一部分にとどまるため、非常に強いインセンティブが付与されているとまでは言えない。

(2) 目標がエネルギーを与える機能を果たす、(3) 目標が粘り強さに影響を与える<sup>39</sup>、(4) 目標が喚起 (arousal)、発見 (discovery)、課業に關係する知識や戦略の使用につながることによって間接的に活動に影響を与える<sup>40</sup>、といったことが指摘されている (Locke & Latham, 2002)。

高い目標は、従業員の多大な努力を促し高い成果につながるが、目標が与える効果にはいくつかの調整変数 (moderator) が影響を与えることが指摘されている。Locke & Latham (2002) は、(1) 目標へのコミットメント、(2) フィードバック、(3) 課業の複雑さを挙げている。コミットメントが強く、フィードバックがあり、課業が複雑なほど、目標設定の効果は大きくなる。第1点目の目標へのコミットメントについては、(1) 目標達成が人々にとって重要であること<sup>41</sup>、(2) 人々が目標を達成できると確信すること (自己効力感: self-efficacy) が關係する<sup>42</sup>。

また、割り当てられた目標は、自己効力感と自己設定目標を媒介して成果につながるという経路も指摘されている。なお、高い自己効力感が高い自己設定目標につながるというルートも存在する。

こうした目標設定理論の知見を踏まえると、店舗責任者がフランチャイズ加盟者か本部社員かどうかで、モチベーションに違いがあるかどうかを理論的に比較することはそれほど単純なものではなくなる。先に見たように、予算管理や成果の査定を行うために、多くの本部企業では個々の従業員や部門に対して年間の目標を設定する。また、従業員は、その目標の割り当てを受け、自己で

<sup>39</sup> 作業時間をコントロールできるのであれば、困難な目標は努力を長く維持させる。ただし、作業時間と努力の強さにはトレード・オフの關係があり、多大な努力 (作業) を短時間継続するか、より少ない努力を長時間継続するという選択が行われることも観測されている。

<sup>40</sup> 目標が設定されると、その目標達成にむけて既存の知識の利用や応用を図り、達成に向けての計画立案や戦略を策定することを意味している。

<sup>41</sup> 目標を公約すること、上司のコミュニケーション、目標設定のプロセス、金銭的報酬などが關係する。しかし、その影響については状況依存的な面が残っている。

<sup>42</sup> 自己効力感を高めるには、成功体験につながる専門的能力を高める訓練、ロールモデル、自信を持たせるための説得的コミュニケーションなどがある (Bandura, 1997)。



目標を設定することもあるだろう。これに対して、フランチャイズ加盟者の場合は、加盟者は独立した経営者であり自分自身で目標を設定することになる<sup>43</sup>。したがって、本部企業と社員、加盟者が、どのような目標を設定しているかによって、本部社員と加盟者のモチベーションのレベルは変動する。こうした点を考慮すると、フランチャイズ加盟者が本部社員よりも強く動機づけられ、熱心に仕事に励むのかどうかは、目標設定を含む人的資源管理の内容を評価した上で判断する必要がある。

### (3) フランチャイズ加盟者の目標設定の検討

フランチャイズ加盟者は、店舗収益に連動する報酬体系によって、非常に強く外発的に動機づけられている。店舗収益はマイナスとなることもあり得るため、労働の対価を全く受け取れないことも起こる。したがって、一般に業績向上に向けて励むと考えられている。しかし、動機づけに関係する加盟者の目標設定に関して懸念がないわけではない。以下では、この点について検討を加えて行く。なお、フランチャイズ加盟者の場合でも、マルチユニット・フランチャイジーとして加盟している比較的規模の大きな会社であれば<sup>44</sup>、会社の予算管理と連動した目標設定がされることも多く、本部企業の直営店方式と同様に扱うことが可能である。しかし、フランチャイズの形態は加盟者の質の点において多様であり（小本, 2018）、個人や小規模な会社が依然として多数を占めていると考えられることから、本稿では個人や零細企業が加盟者である状況を念頭に置いて議論を進める。

まず、加盟者の企業経営が長期にわたることに伴う懸念がある。本部の直営店方式であれば、先述のように毎年の予算管理の中で目標設定が行われる。また、店舗責任者などは人事異動で交代するので、何らかの理由でモチベーショ

---

<sup>43</sup> ただし、後述のように、本部の経営指導の中で加盟店に対して目標の設定を促すことは十分考えられる。

<sup>44</sup> マルチユニット・フランチャイジーには新規事業や多角化戦略の一環としてフランチャイズ加盟をするケースも多い（杉本・伊藤, 2006）。

ンを店舗責任者が失った場合には、新たな責任者に対して改めて目標を付与し動機づけの回復を図るといった施策を講じることができる。これに対し、フランチャイズ加盟者は自己の店舗を契約が継続する限り経営することになるため、長期間の動機づけが問題となる<sup>45</sup>。加盟当初は強いモチベーションを持っていることが多いが、たとえば開業から数年を経過すると当初のモチベーションを維持できていない可能性がある。この点は、繰り返しになるが、脚注25に記述した内容からその傾向があることを窺い知ることができる。すなわち、「スーパーバイザーの就業に関する意識調査」で計測された「スーパーバイザーとして、今後自分が店舗サポートにおいて重点的に取り組むべきと考えている項目」において、「店舗経営者のやる気向上」が第1位の回答項目(52.1%)となり過半数を占めていることは、店舗経営者の中にはやる気を失っている方が相当数存在していることを示している。

次に、個人や零細な企業の場合はその経営目的は多様であり(Storey, 1994)、創業当初から「高い成長」を目標としていない企業が存在する点を指摘することができる。たとえば、副業として少額の収入が安定的に得られることを目的にフランチャイズに加盟することがないわけではない。つまり、将来の目標をどのように設定するかは、加盟者の特性や成長志向などに大きく依存する。強い成長志向を持つ加盟者は店舗の増設を目指して売上や利益をできる限り増やすという目標を設定するが、成長志向が弱い加盟者や企業家としての活動期間が短期間となる中高年の加盟者は、一定の利益を挙げることができれば、その後は現状を維持することを最優先するという低い経営目標を設定する可能性も高くなる。

上述の2点は、加盟者の目標設定内容が本部社員に比べて劣っている可能性に関する懸念であるが、先に見たスーパーバイザーのアンケートからわかるように、フランチャイズ加盟者に対して、本部のスーパーバイザーから経営に関するアドバイスや経営指導が行われることが多い。つまり、本部の加盟者に対

<sup>45</sup> 小本(2000)によるとフランチャイズ契約の期間は平均で5.2年である。しかし、契約は更新されることが多いため、実質的な契約期間はこれより長期間となる。

するコミュニケーション施策によって、フランチャイズ加盟者に高い目標設定や目標の修正を促すことができないわけではない。したがって、フランチャイズ加盟者の目標設定は、(1) 加盟者の特性や成長に対する姿勢、(2) 本部の経営指導の内容、によって加盟者間で大きな相違が生じると考えられる。前者はどのような加盟者を求めるかという「加盟者の選抜」の問題であり、後者は加盟者をどのように育成するかという「加盟者の育成」の問題となる。こうした点を踏まえると、フランチャイズ経営でも加盟者に対して本部がどのような人的資源管理施策を実施するかが、加盟者の動機づけに大きな影響を与えると考えられる。

## 4.2. 業績ベース報酬の効果に関する疑問

### (1) 業績ベース報酬の導入状況からの疑問

エージェンシー理論は、視点から報酬を中心とする外発的動機づけのみを考慮した理論である。しかし、動機づけについては社会心理学を中心に様々な理論がある (Larkin et al., 2012)。人間行動を考えるには、経済学的視点は有益な分析ツールとなる。しかし、一方には、経済的以外の要因も強く働いている。たとえば、Larkin et al. (2012) は、業績ベース報酬 (pay-for-performance) はエージェンシー理論によると効果的な給与体系となるが、現実には利用率が低いことからエージェンシー理論による説明に疑問を提示している。業績ベース報酬が効果的な報酬体系であれば、企業での導入が進むはずだからである。Larkin et al. (2012) は、(1) 129,000人の労働者のうち何らかのレベルの成果とリンクした報酬を受け取っている者は40%に過ぎないこと (Kelly Services, 2010)、(2) Fortune 1000の企業の半数以上が、個人の成果を反映した報酬体系の使用について、「ある程度 (some)」、「ほとんどない (almost none)」、「ない (none)」という回答となっている (Lawler & Mohrman, 2003) ことを紹介している<sup>46</sup>。

---

<sup>46</sup> 業績をベースにした報酬があまり普及していないとする Larkin et al. (2012) の主張に対しては、データの収集内容などの点に問題があるという批判を Gerhart & Fang (2014) は展開している。

こうした指摘を踏まえると、外発的動機づけの効果を検討しておく必要がある。外発的動機づけに関連する研究には、業績をベースにした報酬 (pay-for-performance) に関する研究があるので、この研究を検討していくことにしたい。業績をベースにした報酬については、(1) 報酬は動機づけ要因にならない、(2) 内発的動機づけを低下させる、(3) 協力やチームワークを阻害する、(4) 国民文化によっては適合しないことがある、(5) 成果評価の信頼性や妥当性が十分ではない、(6) 業績ベース報酬が「機能しすぎる」ことで、他の目的の無視や過剰なリスクテイクが起こる、といった点に関する疑問が提示されている (Gerhart & Fang, 2014)。このうち、(5) の成果評価の信頼性などについては、Gerhart & Fang (2014) は主要な議論とはなっていないとし、360度評価などで対処可能としている。また、(6) の点については従来からエージェンシー理論の検討の中で議論されてきたとしている。残りの (1) ~ (4) の点には対立する主張が存在するとして検討を行っている。そこで、以下では、上記の4つの項目について、Gerhart & Fang (2014) の内容を中心に紹介し、必要であれば関連文献を見ていくこととしたい。なお、Gerhart & Fang (2014) は、上記の4つの主張について、その内容と非整合的な経験的研究結果があることを提示し、業績をベースにした報酬の有効性を論じている。したがって、業績をベースにした報酬の有効性に肯定的な見解に立った紹介となるが、必要に応じ筆者の個人的な見解も述べることにしたい。

## (2) 動機づけ要因としての報酬

エージェンシー理論がベースとする経済学は金銭的報酬を動機づけの唯一の要因と考えるが、心理学では報酬が動機づけ要因にはならないという主張がある。代表的な理論には、Herzberg (1968) の二要因理論がある。そこでは、職務満足につながる動機づけ要因と職務の不満足につながる衛生要因は異なっているが、報酬は動機づけ要因ではなく衛生要因だとされ、報酬がモチベーションを高めることにはつながらないことが主張されている。しかし、Herzberg (1968) の分析内容については、(1) データを詳細にみると報酬が動機づけ要因

と衛生要因のいずれにも登場していること、(2) 構成概念の妥当性に関する課題など方法論上に課題があること、などから実証的に十分なエビデンスがないため、報酬が動機づけ要因とはならないとする根拠は弱いと考えられている (Gerhart & Rynes, 2003)。

また、Maslow (1943) の欲求階層説も有名な理論であり、ここでは生理的欲求や安全の欲求が低次の欲求で、これらの欲求が満たされるとより高次の社会的欲求、承認欲求、自己実現欲求を目指すことになることとされる。生理的欲求や安全の欲求は金銭によって獲得できることから金銭的報酬との関連が大きい、社会的欲求、承認欲求、自己実現欲求は関連が小さいと考えられる。したがって、Maslow (1943) の理論では、金銭的報酬が動機づけ要因とはならない状態が生じることが想定されている。しかし、Maslow (1943) の理論を支持する十分なエビデンスが存在しないことから、Herzberg (1968) と同様に、報酬が動機づけ要因とはならないと主張するには根拠は薄弱だと考えられている (Gerhart & Rynes, 2003)。こうしたことから、報酬が動機づけの要因となるという主張に対する異論は存在するものの、その説明力は小さいと Gerhart & Fang (2014) は結論づけている。

### (3) 報酬による内発的動機づけの低下

内発的動機づけは、仕事自体が楽しいため熱心に仕事に取り組むという動機である。内発的動機づけに関係する研究では、報酬によって外発的動機づけを強めることが、一方で内発的動機づけを弱める効果を持つかどうか大きなテーマとなっている。外発的動機づけが内発的動機づけを弱めるという主張の根拠は、認知的評価理論 (Cognitive Evaluation Theory: CET) で示されている (Deci, 1975; Deci & Ryan, 1985)。

ここでは、外発的動機づけが内発的動機づけに与える影響については、報酬の2つの特徴によって変化するとされる (Fang & Gerhart, 2012)。一つは、報酬が有する制御 (control) という特徴である。報酬を得るために、指定された時間や場所で、指定された方法によって仕事をしなければならないならば、報酬

は制御として経験されるようになる。この効果は内発的動機づけにマイナスの影響を与えると考えられている。もう一つは、報酬が有する情報の影響である。情報は内発的動機づけにプラスとマイナスのいずれの効果も持つが、多くの研究者は報酬によって提供される自己有能感に関するポジティブな情報は内発的動機づけを強めると考えている。したがって、外発的動機づけの内発的動機づけに対する効果は、この両者を合計して判断する必要がある。

業績をベースにした報酬がモチベーションとに与える影響に関しては様々な主張があるが、Gerhart & Fang (2014) は、(1) 外発的動機づけが内発的動機づけに与えるマイナス効果のみが主として取り上げられていること、(2) 外発的動機づけが内発的動機づけに与える影響は、実験の場面と職場とでは状況が違いため影響も異なること、(3) 職場という状況では業績をベースにした報酬にはスクリーニング効果があること、(4) 創造的な成果に対して外発的動機づけがマイナスの影響を与えるという点については、金銭的報酬の制御の側面に焦点を当てた分析によるものであり、情動的側面に焦点を当てるとプラス効果を持つ、といった点を指摘している。それを踏まえ、仕事の場面で外発的動機づけの強化が内発的動機づけを低下させることに疑問を呈している。

ただ、報酬が内発的動機づけを弱めるかどうかは、(1) 創造性が求められる業務かどうか、(2) 外発的動機づけが制御として解釈されるかどうかなど、状況によって影響が異なるため、筆者としては現時点で断定的な結論を出すのは難しいと考える。

#### (4) 協力やチームワーク

Adams (1963) の公平理論では、分配に不公正感があるとその不公正感を解消させようとする行動などが生じるとされる。チームで活動する状況で、チームメンバー間に相互依存関係がなく、それぞれが独立に活動する場合には、個人の成果に基づき報酬に格差を設けることが効果的だという、公平理論を支持する結果が得られている。しかし、メンバー間に相互依存関係が存在する場合には、業績ベースの報酬は個人を動機づけるというプラス効果を有するが、一

方で、報酬の格差が他のメンバーの嫉妬や非協力的行動などを引き起こすというマイナス効果がある。このプラスとマイナスの効果については、マイナスのほうが大きいという研究が存在する (Shaw et al., 2002)。

しかし、相互依存関係が存在する場合でも、(1) 報酬の格差がないことが公平を意味するわけではないこと<sup>47</sup>、(2) 報酬に格差を設けることによるスクリーニング効果が大きなプラス効果を持つ可能性があること、から業績ベースの報酬によって格差を生じさせることがプラス効果を持つという見解がある。

これらの点を踏まえ、Gerhart & Fang (2014) は、業績ベースの報酬が、集団で活動する際の協力やチームワークを阻害するという見解に反論している。この議論については、状況依存的な部分が大きく、今後の研究が待たれるところと言える。

## (5) 国民文化

国民文化の違いに応じて人的資源管理の内容を変化させることが望ましいことが教科書では指摘される。しかし、国民文化の違いの論拠が、主として Hofstede (1980) の研究がベースとなっている点を、Gerhart & Fang (2014) は批判している。具体的には、国民文化の違いを Hofstede (1980) は統計上の有意性で議論しているが、影響の大きさをみると、世界の個人の価値観の相違のうち、国民文化によって説明できる部分は2~4%に過ぎない点に注目する (Gerhart and Fang, 2005)。

また、文化が対照的に異なる各国間を比較した実証分析の結果では、業績ベースの報酬の導入に関する各国間の違いは少ないことなどを指摘している。これらのことから、報酬ベースの報酬に関する文化的な影響は小さいと結論づけている。

これまで Gerhart & Fang (2014) の内容を紹介してきたわけだが、内発的動機

---

<sup>47</sup> 個人間で成果に明確な違いがある場合には、平等な報酬は不公平となる。

づけやチームワークなどでは、結論は状況依存的である点が注目される。つまり、業績をベースとした報酬が成果に与える効果を断定的に結論づけることは難しい。フランチャイズ加盟者という経営者としての収入のシステムと本部社員の業績連動報酬のいずれがより大きな効果を発揮するかは、業務の内容や具体的な報酬体系の内容などによって大きく変化すると考えられる。これは、加盟者や従業員に対する報酬体系を含む人的資源管理の施策によって、フランチャイズ加盟者がより強く動機づけられるかどうかが決まると言い換えることもできる。この理解を踏まえると、動機づけの解明には、人的資源管理全般を考慮したより統合的なアプローチが求められていると考える。

#### 4.3. 動機づけの強度とリスク回避

本部社員とフランチャイズ加盟者の外発的動機づけの比較では、将来の不確実性とリスクの要因を考慮する必要がある。先に見たように、正社員に関する報酬体系や昇進・昇格システムをみると、成果に応じた報酬体系など、外発的動機づけを高める要素は存在する。ただ、本部社員の報酬が店舗収益に完全に連動しているわけではないため、外発的動機づけの「強度」はフランチャイズ加盟者のほうが強いと判断される。この動機づけの強度の影響については、先に取り上げた Gerhart & Fang (2014) が6つめの項目で指摘している、業績ベース報酬が「機能しすぎる」点と共通する面がある。以下では、この点を検討していく。

まず、外発的動機づけを強めることは、リスク負担を増やすことにつながることに留意しておく必要がある。典型的なフランチャイズ・ビジネスでは、加盟者は加盟金という一時金を支払った上でチェーンに加盟し、その後は本部の経営指導の対価として、店舗売上の一定割合を本部にロイヤルティとして支払う<sup>48</sup>。ロイヤルティ支払後の収入から、加盟者が雇用する従業員に対する賃金、

---

<sup>48</sup> コンビニエンス・ストアでは店舗の売上総利益の一定割合を支払う形態が多い。この場合でも、売上からロイヤルティを支払い、その残額から労働費用などを差し引いたものが加盟者の収入となる点は同じであり、ここでの議論の本質となる点



光熱費、賃料などの様々な費用を支払った後に残った収入が加盟者の収入になる。したがって、売上が低下するとコストが収入を上回り赤字となることが起こる。つまり、加盟者になると労働力を提供したものの損失を被ることが起こる。一方、直営店方式での店舗責任者の給与は、店舗業績の評価が反映されたとしても給与がマイナスとなることはない。

本部社員が店舗責任者の場合に比べると、フランチャイズ加盟者は大きなリスク負担をしていることになる<sup>49</sup>。加盟者と本部社員でリスク負担が異なるならば、リスクの違いが行動に与える影響を考える必要がある。そこでは、リスクに対する態度が問題となる。たとえば、リスク中立的な場合であれば老朽化した店舗の改装に投資を行うことを望ましいと判断するが、加盟者がリスク回避的であれば改装に伴うリスクを考慮し改装を見送るという判断が起こりうる<sup>50</sup>。このため、加盟店の改装を促すために、本部から優遇措置が講じられることがある<sup>51</sup>。フランチャイズの採用に当たっては、動機づけを強めることに

---

は変わらない。つまり、加盟者の収入は、売上の変動によって黒字になることもあるが赤字になることも起こる。

<sup>49</sup> 本部のフランチャイズ・ビジネスによる収入は、加盟時の一時金である加盟金と毎月のロイヤルティに大別される。したがって、将来が完全に予想できるとするならば、理論的には、総収入を一定とする中で、加盟金収入とロイヤルティ収入の割合を変動させることができる。この割合に応じて本部と加盟者のリスク負担は変動する。たとえば、店舗経営で加盟者が獲得可能な将来収益の現在価値を加盟金として受け取り、毎月のロイヤルティ収入をゼロにすると、加盟者の収入の変動は、加盟金の金額は小さいがロイヤルティの支払いが存在する場合よりも大きくなる。収益の一部をロイヤルティとして本部に支払うことは、収入の変動の一部を本部に転嫁していることだからである。しかし、現実には、加盟者の資産の制約や将来の完全な予想はできないことから、高額な加盟金を徴収するチェーンは少ない(小本, 2000)。

<sup>50</sup> 店舗改装という設備投資を行った場合、通常は、設備投資の効果には不確実性が伴う。かりに起こりうる結果の確率分布が判明しているとする、設備投資による収益の期待値を計算することができる。期待値がプラスだとすると、リスク中立的な投資家は設備投資を行う。しかし、リスク回避的な投資家は設備投資の失敗のリスクを重視するため、設備投資をしないことが起こる。

<sup>51</sup> 具体的事例としては、店舗改装費用の補助と加盟店への商品の納入価格を引き下げた不二家の事例(日経流通新聞、2003年3月6日、1ページ)、店舗改装費用の補助を行った日本マクドナルドの事例がある(日経経済新聞、2015年7月1日、15ページ)。

伴うリスクの負の効果を考慮して分析を実施する必要がある。

この点に関連し、エージェンシー理論をより現実的な内容にする試みには、心理学の知見と取り入れた行動的エージェンシー理論がある (Pepper & Gore, 2015; Wiseman & Gomez-Mejia, 1998)<sup>52</sup>。行動的エージェンシー理論は、プロスペクト理論 (Kahneman & Tversky, 1979) の知見を取り入れたもので、代理人はリスク回避的を第一義的に考えるのではなく損失回避的 (loss aversion) に考えると想定する。そこでは、参照点をもとに、期待される利得が損失となる状況では短期的にリスクを取る行動が志向され、利得が利益となる状況ではリスク回避的行動を取ることが志向されると考える。したがって、行動的エージェンシー理論の視点から見ると、店舗の収益が赤字であればリスク愛好的となり、先の例では店舗改装にも積極的となる。ただし、この点については、実際の店舗経営でも当てはまるかどうかについては検討の余地がある。

## 5. おわりに

エージェンシー理論は非常に汎用性の高い理論として経営学の多くの分野で利用されている。特に、コーポレートガバナンスとフランチャイズの分野では代表的な理論となっている。本研究では、フランチャイズ分野におけるエージェンシー理論の理論的および実証的研究について検討を加えた。それによると、理論面および実証面で大きな貢献がみられるものの、エージェンシー理論に基づく研究には依然として課題が残っていることも明らかとなった。理論面では、フランチャイズ加盟者が担当する業務がどの程度複雑な内容なのかといった、加盟者に期待する職務や役割の内容によってエージェンシー理論の妥当性が左右される可能性などを指摘した。実証分析では、構成概念の計測に関する妥当性などに関し課題が残っていることが分かった。

---

<sup>52</sup> リスクに対する態度以外にも、(1)内発的動機づけ、(2)時間の経過に伴う割引率、(3)公平 (equity) の点について修正が行われている (Pepper & Gore, 2015)。これらの点は4.2で取り上げた内容と重複する面がある。

理論面の課題を詳しくみると、フランチャイズと一口に言っても実際には形態が多様であり、形態によって加盟者に期待される役割がかなり異なることを認識しておくことが重要な点だと考える。エージェンシー理論は、契約やマニュアルで決められたことを正確に遂行するかどうかを重視するが、契約などで定められていない業務をむしろ加盟者に期待するフランチャイズ形態もある<sup>53</sup>。このような実態を踏まえると、エージェンシー理論が非常に適合するフランチャイズ形態とあまり適合しないフランチャイズ形態が並存していると考えることができる。エージェンシー理論が当てはまらない部分については、資源ベース理論などを併用することで説明力を高めるといった研究は既に存在する (Castrogiovanni, et al., 2006b; Gillis et al., 2014)。しかし、Castrogiovanni, et al (2006b) は、フランチャイズを利用する企業のライフサイクルのステージを2つの理論を併用して説明している点で、多様なフランチャイズの利用を説明する統合理論とは言えない。また、Gillis et al. (2014) は、ブランドやルーティンといった無形資産に着目してフランチャイズの利用率を、資源ベース理論を併用して説明した研究であるが、フランチャイズ加盟者の多様性に焦点を当てた研究ではない。これらは一部の研究の紹介だが、フランチャイズ加盟者の多様性に着目する研究は盛んではないようであり、フランチャイズの統合理論を確立するためには多様性に焦点を当てた研究が有望な分野のように思われる。

一方、フランチャイズの実証分析については構成概念の計測の妥当性が大きな課題である。フランチャイズ分野の実証分析では、フランチャイズ・チェーン内でのフランチャイズ店と直営店の並存の効果を分析した Bradach (1997) の事例研究以外では影響力のある定性的研究はほとんどない。一方で、サーベイ調査をもとにした定量的データ分析は大量に存在する。こうした現状を踏まえると、構成概念を十分な妥当性を持って計測する尺度等の開発も重要だが、正確な因果関係の検証を行うには、事例を深く研究することの重要性が増してきていると判断される。

---

<sup>53</sup> たとえば、店舗の開発業務などがある。

## 謝辞

本研究は JSPS 科研費 JP16K03885 の助成を受けています。

## 【参考文献】

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62 (5), 777-795.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman
- Baron, J. N. & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. John Wiley & Sons.
- Barthélemy, J. (2011). Agency and institutional influences on franchising decisions. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 93-103.
- Bond, R. E. (2016). *Bond's top 100 franchises* (7th ed.). Source Book Publications.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave.
- Bradach, J. L. 1997. Using the plural form in management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), 276-303.
- Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18 (2), 401-420.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed.). Oxford University Press, USA.
- Buil, I., De Chernatony, L., & Martinez, E. (2013). Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation. *Journal of Business Research*, 66 (1), 115-122.
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12 (8), 607-629.

- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006a). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of Small Business Management*, 44 (1), 27-44.
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006b). Shifting imperatives: an integrative view of resource scarcity and agency reasons for franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 23-40.
- Caves, R. E., & Murphy, W. F. (1976). Franchising: Firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42 (4), 572-586.
- Combs, J. G., & Ketchen Jr, D. J. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42 (2), 196-207.
- Combs, J. G., & Ketchen Jr, D. J. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A meta-analysis. *Journal of Management*, 29 (3), 443-465.
- Combs, J. G., Ketchen, Jr, D. J., & Short, J. C. (2011a). Franchising research: major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (3), 413-425.
- Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2011b). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37 (1), 99-126.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Certo, S. T., & Roengpitya, R. (2003). Meta-analyses of financial performance and equity: fusion or confusion? *Academy of Management Journal*, 46 (1), 13-26.
- Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, S. T., & Dalton, C. M. (2007). The fundamental agency problem and its mitigation: independence, equity, and the market for corporate control. *Academy of Management Annals*, 1 (1), 1-64.
- Dant, R. P. (1995). Motivation for franchising: Rhetoric versus reality. *International Small Business Journal*, 14 (1), 10-32.

- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47.
- El Akremi, A., Mignonac, K., & Perrigot, R. (2010). Opportunistic behaviors in franchise chains: The role of cohesion among franchisees. *Strategic Management Journal*, 31 (9), 930-948.
- Fang, M., & Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? *International Journal of Human Resource Management*, 23 (6), 1176-1196.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24 (1), 41-52.
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*, Sage Publications.
- Gillis, W. E., Combs, J. G., & Ketchen Jr, D. J. (2014). Using resource - based theory to help explain plural form franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (3), 449-472.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46 (1), 53-62.
- Hunt, S. D. (1973). Trend toward company-operated units in franchise chains. *Journal of Retailing*, 49 (2), 3-12.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Jindal, R. (2011). Reducing the size of internal hierarchy: the case of multi-unit franchising. *Journal of Retailing*, 87 (4), 549-562.
- Josefy, M., Kuban, S., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2015). All things great and small: Organizational size, boundaries of the firm, and a changing environment. *Academy of Management Annals*, 9 (1), 715-802.
- Kalnins, A., & Lafontaine, F. (2004). Multi-unit ownership in franchising: evidence from

- the fast-food industry in Texas. *RAND Journal of Economics*, 35 (4), 747-761.
- Kelly Services. (2010). *Performance pay and profit sharing entice high-performance workers*. Kelly Global Workforce Index. Kelly Services: Troy, MI.
- Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22 (4), 522-544.
- Kinicki, A., & Perry, M. (2013). *Management: A practical introduction* (6th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Kostova, T., Nell, P. C., & Hoenen, A. K. (2018). Understanding agency problems in headquarters-subsidary relationships in multinational corporations: a contextualized model. *Journal of Management*, 44 (7), 2611-2637.
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. *RAND Journal of Economics*, 23 (2), 263-283.
- Lafontaine, F., & Shaw, K. L. (1999). The dynamics of franchise contracting: Evidence from panel data. *Journal of Political Economy*, 107 (5), 1041-1080.
- Lafontaine, F., & Shaw, K. L. (2005). Targeting managerial control: evidence from franchising. *RAND Journal of Economics*, 36 (1), 131-150.
- Lafontaine, F., & Slade, M. E. (1997). Retail contracting: Theory and practice. *The Journal of Industrial Economics*, 45 (1), 1-25.
- Lal, R. (1990). Improving channel coordination through franchising. *Marketing Science*, 9 (4), 299-318.
- Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, 33 (10), 1194-1214.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). Pay practices in Fortune 1000 corporations. *WorldatWork Journal*, 12 (4), 45-54.
- Lawrence, B., Pietrafesa, C., & Kaufmann, P. J. (2017). Exploring the growth of multi-unit franchising. In F. Hoy, R. Perrigot & A. Terry (Eds.), *Handbook of Research*

- on *Franchising*. pp. 95-115. Edward Elgar Publishing.
- Lillis, C. M., Narayana, C. L., & Gilman, J. L. (1976). Competitive advantage variation over the life cycle of a franchise. *Journal of Marketing*, 40 (4), 77-80.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57 (9), 705-717.
- Maruyama, M., & Yamashita, Y. (2010). The logic of franchise contracts: Empirical results of Japan. *Japan and the World Economy*, 22 (3), 183-192.
- Mathewson, G. F., & Winter, R. A. (1985). The economics of franchise contracts. *Journal of Law and Economics*, 28 (3), 503-526.
- Merton, R. K. (1967). *On theoretical sociology*. Free Press.
- Minkler, A. P. (1990). An empirical analysis of a firm's decision to franchise. *Economics Letters*, 34 (1), 77-82.
- Minkler, A. P. (1992). Why firms franchise: A search cost theory. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 148 (2), 240-259.
- Norton, S. W. (1988). An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, 61 (2), 197-218.
- Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1968-1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? *Journal of Retailing*, 44 (4), 69-83.
- Oxenfeldt, A. R., & Thompson, D. N. (1968-1969). Franchising in perspective. *Journal of Retailing*, 44 (4), 3-13.
- Palmatier, R. W., L. W. Stern, & A. I. El-Ansary (2015). *Marketing channel strategy* (8th ed.), Pearson Education Limited.
- Pepper, A., & Gore, J. (2015). Behavioral agency theory: New foundations for theorizing about executive compensation. *Journal of Management*, 41 (4), 1045-1068.
- Perryman, A. A., & Combs, J. G. (2012). Who should own it? An agency - based explanation for multi - outlet ownership and co - location in plural form franchising. *Strategic Management Journal*, 33 (4), 368-386.
- Rubin, P. H. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract.



*Journal of Law and Economics*, 21 (1), 223-233.

Shane, S., Shankar, V., & Aravindakshan, A. (2006). The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. *Management Science*, 52 (5), 773-787.

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23 (6), 491-512.

Tosi, H. L., Werner, S., Katz, J. P., & Gomez-Mejia, L. R. (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, 26 (2), 301-339.

Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133-153.

企業予算制度研究会編 (2018). 『日本企業の予算管理の実態』、中央経済社。

神保充弘 (2008). 「わが国医薬品業界における先駆的販売組織：星製薬の事例を中心として」『経営史学』、第43巻第2号、3-29.

小本恵照 (1999). 「フランチャイズ契約の実証分析」『日本経済研究』、第38号、1-24.

小本恵照 (2000) 『小売業店舗戦略の経済分析』、NTT 出版。

小本恵照 (2018). 「フランチャイズ・システムの多様性：定義、実態、ビジネスモデルの再検討」『駒大経営研究』、第49巻第3・4号、1-48.

白石秀壽 (2016). 「フランチャイズ・チェーンのチャンネル選択問題：フランチャイズ店／直営店比率のパネルデータ分析」、流通研究 18 (1), 55-78.

杉本収・伊藤恭編著 (2006). 『成功するメガフランチャイジー』、同友館。

日本フランチャイズチェーン協会 (2017). 『改訂版 フランチャイズ・ハンドブック』、商業界。