

## 〈論 説〉

# 垂直統合バイアスの理論的検討： フランチャイズ・ビジネスを中心に

小 本 恵 照

### 1. はじめに

小売業、飲食店、個人向けサービス業などでは、チェーン店舗展開といった多店舗展開が成長戦略の中心的な手段である(高嶋・高橋, 2020)。顧客と店舗の距離が離れるほど移動に伴う時間やコストが増し、店舗には一定の商圈が存在するためである(Huff, 1963)。多店舗展開をする場合の選択肢は、直営とフランチャイズに大別される。ただし、「全店が直営店」と「全店がフランチャイズ店」を両極にとると、大規模チェーンではその中間の「直営店とフランチャイズ店を同時に展開する」形態が多く、「全店がフランチャイズ店」あるいは「全店が直営店」いう企業は少ない(ビジネスチャンス, 2020年10月号)。また、企業グループとして様々なブランドや業態を展開し、ブランドによって出店形態が異なることもある。企業としてのフランチャイズの活用には多くのバリエーションがあると言える。また、フランチャイズを活用する場合でも、(1) エリアフランチャイズ、(2) 単独店経営のフランチャイズなどフランチャイズの展開方法自体にも多くのバリエーションがある。したがって、経営者は、多彩な選択肢の中から最適な選択をしなくてはならない。選択の如何によって企業としての成果は変化するので、フランチャイズの利用は、実務的および学術的の両面から重要な課題として認識され、多くの研究が行われてきている(Dant

et al., 2011; Lafontaine, 1992)。

フランチャイズを活用するか否か、あるいはどのようなタイプのフランチャイズをどの程度活用するかという意思決定は、経済合理性に基づいて決定されていると考えるのが自然な考え方であり、これまでの学術的なアプローチの主流となっている。ここでは、フランチャイズおよび直営という店舗展開形態の特徴を踏まえ、ビジネスモデルを構成する主たる要素の一つとして最適な店舗展開形態が選択されていると考える。すなわち、フランチャイズと直営という店舗展開形態の特徴、販売する製品・サービス、店舗立地、技術、求める労働力の内容といった要素が、最も適切に適合するように意思決定は行われていると考える。このような観点からの店舗展開に関する分析には、理論的および実証的な研究が多数存在する (Boulay et al., 2020; Brickley & Dark, 1987; Castrogiovanni et al., 2006; Combs & Ketchen, 1999, 2003; Kalnins & Lafontaine, 2004; Lafontaine, 1992; Lafontaine & Slade, 2007; Mathewson & Winter, 1985; Perryman & Combs, 2012; Woo et al., 2019)。たとえば、代表的な理論にはエージェンシー理論があるが、この理論にもとづく実証研究では概ね理論を支持する結果が得られており、理論には十分な説明力があると考えられている (Combs et al., 2011a, 2011b)。

しかし、現実の企業経営では、「頑なに直営店にこだわる経営者」や「フランチャイズを重視する経営者」が存在する。経済合理的な観点から見ると直営店(フランチャイズ店)の採用が最適だと考える状況が想定される状況にあっても、頑なにフランチャイズ(直営)を選択する経営者が現実には存在するようである。こうした選択が極めて稀なものであれば例外的な事象として検討の対象から外すことも考えられるが、相当数の事例が観測されるのであれば、なぜそのような意思決定や行動が生じるのかを詳細に検討する必要がある。その判断の手掛かりとして、様々な状況における経営者の判断ではあるが、企業家の意思決定に関する研究のレビューが参考になる。たとえば、Shepherd et al. (2015) は、企業家と非企業家の意思決定を比較し、(1) 企業家はよりヒューリスティックに基づく意思決定をする、(2) 非企業家に比べより大きなバイアスを伴った意思決定をする、といったことを明らかにしている。フランチャイ

ズは企業家が成長戦略を遂行する上で重要な手段であり (Shane, 1996)、フランチャイズに関する意思決定の多くは企業家としての意思決定に該当すると考えると、バイアスを伴った意思決定となっている可能性が大きい。実際、企業家の意思決定には、バイアスが伴っているように見える事例も多い。これらの定性的な評価から見ると、フランチャイズ展開に関する企業家の意思決定に伴うバイアスの解明は詳細に追究するに値するテーマだと判断される。

こうした認識を踏まえ、本稿ではフランチャイズ利用に関連する意思決定のバイアスについて検討する。ただ、フランチャイズか直営かという問題は、より広い視点からみると垂直統合の程度を決める問題であるため、広く垂直統合の問題として扱っていくこととしたい。本稿の構成は以下のとおりである。まず、第2節ではバイアスの議論の前提となる垂直統合に関する代表的な理論を概観する。特にフランチャイズ利用に関連して説明を行う中で理論の前提と内容を検討する。第3節では、店舗形態の店舗形態に対する「こだわり」に関する事例を紹介する。第4節では店舗形態に対する「こだわり」が生じる背景を検討する。第5節では、意思決定のバイアスに関する理論を紹介する。第6節では、フランチャイズ関係者の社会的アイデンティティとステレオタイプについて検討する。第7節では社会的アイデンティティを踏まえ、企業家のフランチャイズ選択を分析する。第8節では本稿のまとめと残された課題について述べる。

## 2. 垂直統合に関する理論と評価

### 2.1. 垂直統合に関する主な理論

製品やサービスを消費者に提供するまでの一連の活動はバリューチェーンによって記述することができる (Porter, 1985)。バリューチェーンを構成する活動の中で自社が担当する活動の範囲を拡大することを「垂直統合」と呼ぶ。垂直統合の程度を決めることは、企業の活動範囲を決定することであり「企業の境界」に関する問題として取り上げられてきた (Coase, 1937)。また、多

角化戦略や企業戦略を考える視点から「垂直統合戦略」しても検討されてきた(Harrigan, 1985)。

これらの検討は、主として経済学の理論がもとになっている。具体的には、産業組織論や組織の経済学といった領域である。前者は主として市場に対するパワーを企業が行使する目的で垂直統合化を進めると考え、後者は企業活動の効率を高めることを主眼に活動範囲が決定されると考える点に特徴がある。こうした理論が十分な説明力を有していることは多くの実証研究から明らかとなっている。ただし、近年は、組織の経済学的な視点からの分析が中心となっている(たとえば Lafontaine & Slade, 2007)。そこで、以下では、フランチャイズの説明で利用される組織の経済学の中の代表的な理論であるエージェンシー理論と取引費用理論について概観する。

#### (1) エージェンシー理論

フランチャイズでは、メーカーなどの本部(フランチャイザー)が販売を担当する加盟者(フランチャイジー)を募ってビジネスを展開する。しかし、メーカーと販売担当者との関係の態様は様々であり、メーカー自身が販売拠点(直営店)を設け販売活動を担当することも可能である。また、メーカーと販売担当者が強い協力関係を構築せず、販売に関係する業務を販売担当者に全面的に委ねることもできる。

エージェンシー理論を用いた説明では、直営店ではなく加盟者を用いて販売する際の加盟者の行動に焦点を当てる。ここでは、直営店の場合に販売を担当する本部従業員と加盟者の報酬(収入)の体系が異なっていることによって、それぞれの主体の置かれた状況によって行動に差が出ることに注目する。具体的には、本部と販売拠点の担当者間に大きな情報の非対称性が存在すると、モラルハザードやフリーライダーといった好ましくない行為が予見される。このため、これら望ましくない行為が予見されるならば、それを上手く制御できる形態を事前を選択すると考えられる。ここから、(1)情報の非対称性が大きくなる遠隔地の販売拠点などでは、販売努力と収入の連動性が大きくなるフラ

ンチャイズが利用され、(2) 常連の顧客が少ない販売地点などでは、販売者のフリーライダーといったリスクの回避のために直営展開が行われる、といった主張が導かれる。

## (2) 取引費用理論

取引費用理論は、情報の非対称性が存在する状況で、取引相手の行動に関する不確実性や取引で必要となる資産の特殊性に着目し企業の境界を議論する。取引費用理論とエージェンシー理論は前者が企業の境界に注目し、後者が契約関係に注目する点で異なるが、理論の前提はほぼ同じであり、実証研究で用いられる変数もほぼ同じである (Eisenhardt, 1989)。フランチャイズの研究でも同様であり、エージェンシー理論で注目する加盟者の行動は、取引費用理論では行動の不確実性として分析される。ここでは、販売担当者のフリーライダーなどの制御が中心的な問題となる。この点についてはエージェンシー理論と同様に理論を支持する実証結果が得られている。

取引費用理論に固有の要因としては資産の特殊性がある。ここでは、取引に関する資産について、当該資産が使用される状況によってその資産価値が大きく変化する場合には (=特殊性が大きくなる場合には)、ホールドアップ問題への対処などから契約の締結プロセスなどで手間がかかるといった取引費用が大きくなるため、垂直統合が選択されると考える。フランチャイズを対象とした研究としては、たとえば Minkler & Park (1994) が資産の特殊性について取り上げている。ここでは、企業のブランドへの投資に着目し、無形資産が大きいほど直営店での展開が多いことを明らかにしている。なお、組織の経済学の中の所有権理論を用いた研究も存在するが、そこでも無形資産に着目した議論が多い (Windsperger & Dant, 2006)。

## 2.2. 実証面からの理論の評価

エージェンシー理論および取引費用理論について、多くの実証分析で理論を支持する結果が得られている。したがって、フランチャイズ利用の意思決定で、

両理論が取り上げる要因が影響を与えていることは間違いない。しかし、複数店を経営するマルチユニット・フランチャイズの現象を、エージェンシー理論では十分に説明しきれない点などを踏まえると、理論には発展の余地が残っている (Palmatier et al., 2020, p. 283)。

理論の発展の方向については、一つはビジネスが不確実性のもとで行われ活動にはリスクが伴う点を再検討する点があると思われる。重要な意思決定になればなるほど、将来のリスクが重要な考慮事項となるからである。垂直統合の理論では、将来の収益や費用が確実に計測できることを前提に理論が構築されている。たとえば、フランチャイズ利用の意思決定の局面で、フランチャイズ加盟者に店舗経営を委ねるとフリーライダー行為が予測でき、その損害が計測できるという立場に立っている。これは、不確実性が存在するという前提のもとで、企業家はリスク中立的であり、将来生じる事象の平均を考慮として意思決定していると考えられることもできる。

リスクを考慮する方法には、リスク回避的あるいはリスク愛好的といった企業家のリスク回避度をモデルに組み込む方法がある。リスク回避度が異なると、当然ながら意思決定の内容は変化する。たとえば、Chiles & McMackin (1996) はリスクに対する志向の違いを明示的に考慮した分析を行い、リスク回避的(愛好的)ならば垂直的統合をより強く(弱く)志向することを示している。しかし、リスク回避度による分析は、リスクの状態が分かっており、それをどう評価するという分析にとどまる。実際の経営では、リスクの状態がわからない不確実性の世界が対象となるため、このアプローチで実態に迫るには限界がある。

したがって、算出可能なリスクではない不確実性の下での意思決定をより精緻に分析する必要がある。この点は、取引費用理論をレビューしている Cuypers et al. (2021) も指摘している。指摘の内容としては、取引費用理論の予想から外れた行動が生じた場合は、先行研究が主として焦点を当ててきた意思決定者の「客観的な行動の不確実性」よりも、「主観的な行動の不確実性」の重要性が増すといった内容がある。また、他の理論に比べ取引費用理論は意思決定理論や社会心理学の知見の取り込みが遅れており、その点を拡充することが

今後の研究課題になるとしている。

フランチャイズ研究は主として店舗担当者の行動に着目するが、店舗担当者の行動が本部企業の経営者にとって重大な関心事となる不確実性の根源であることに留意する必要がある。店舗担当者の行動を適切に管理することは、そもそもフランチャイズ運営での重要な課題であるが、不確実性の根源であることを踏まえ、店舗担当者の行動を企業家がどのように予見し評価しているかという意思決定のプロセスに踏み込んだ分析が求められていると考えられる。

### 3. 企業家の店舗形態への「こだわり」

企業家が店舗担当者の行動をいかに予見し評価するのかという点を考えるためには、企業家の評価を垣間見ることができる現象に着目することが一つの方法になる。雑誌やインターネットの記事などで、フランチャイズ関係の記事を調べると、店舗の直営展開への「こだわり」やフランチャイズを重視する姿勢が観察できる事例がある。以下では、その内容を見ていくこととしたい。

#### 3.1. 直営店舗へのこだわり

##### (1) 天麩羅処ひらお

「天麩羅処ひらお」は福岡県の天ぶら専門店である。現在、福岡市を中心に7店舗を展開しているが、すべて直営店での展開となっている<sup>1</sup>。ホームページには、「ひらおのこだわり」として3つのこだわりが掲載されている。そこでは、「素材」と「安全」に加え、「直営」が記載されている。それぞれについてこだわる理由が書かれているが、「直営」については以下のような記述がある<sup>2</sup>。

「言いかえれば、フランチャイズによるチェーン展開をしないということですから。社員が責任者を務める店か、当社で修行を積んだ社員の独立店以外の店舗

<sup>1</sup> 2020年8月10日時点のホームページ上の情報 (<https://www.hirao-foods.net/>)。

<sup>2</sup> 2020年8月10日時点のホームページ上の情報 (<https://www.hirao-foods.net/policy/>)

は、今後も一切出店しません。これには2つの意味があります。

ひとつは味の統一を図るため。ひらおの天ぷらの味は「ころも」の練り方ひとつで風味が変わるほど、きめ細かなノウハウに支えられています。本社の目が届かないフランチャイズ店では、この繊細な味の維持は難しく、お客様のご期待にそむくことにもなりかねない…お客様をがっかりさせる可能性が1%でもあるなら、ひらおはその道を選びません。

もうひとつの意味は、価格の統一です。厳選したネタをふんだんに使っているながら、千円札からおつりがくる。業界関係者が「ありえない！」と驚くリーズナブルな価格設定も、直営だからこそです。いくらおいしいからといって、何千円もするような商品をお出しするつもりは今後ありません。

どなた様でも、最高の味を気軽にいつでも楽しめる店。

それでこそ「ひらお」だ！と自負しています。」

## (2) SHIPS (株式会社シップス)

セレクトショップ「SHIPS」は、衣料品や小物などを全国で販売している。全国で80店舗以上を展開しているが、すべて直営店での展開となっている。具体的内容は下記のとおりである<sup>3</sup>。

「1952年、東京上野でアメリカから輸入した衣料品を販売したところからスタートした「SHIPS」。現在は日本を代表する老舗セレクトショップとして成長し、全国80店舗を超える直営店を展開しています。自分達が本当に良いと思ったモノを直接自分達の言葉でお客様にお伝えしたい！という想いがベースにあるため、創業から直営店にこだわり続けています。

海外進出や急激な店舗拡大よりも、今ある店舗で丁寧、かつお客様へ寄り添ったサービスを心がけ、「SHIPS」の認知度をさらに高めるべく、より多くの方に魅力を伝えいくことやお客様のライフスタイルを豊かにすることを使

<sup>3</sup> 2020年8月10日時点のホームページ上の情報 (<https://recruit.shipsltd.co.jp/ships/message/>)



命としています。そしてあくまでも現場（店舗）が一番重要であると考え、店頭と並ぶ商品の提案やディスプレイは店舗にいらっしゃるお客様のことを一番理解している販売スタッフが積極的に携わり、それぞれの地域に根付いた店舗づくりを行い、お客様とのつながりを日々創りあげています。」

### (3) ゴールドウイン

ゴールドウインは東京に本社、富山に本店を置くスポーツアパレルメーカーである。2020年3月末時点で155店の直営店を展開し、直営店を重視している。やや時点は古いが次のような新聞記事がある<sup>4</sup>。

「ゴールドウインの主要アウトドアブランド「ザ・ノース・フェイス(TNF)」。

直営店を活用した情報発信や、山ガールブームなど流行を先取りした商品戦略で注目を集める。最近では街中でも身につけることができるファッションとしても認知され始めており、そのユニークなブランド価値向上術を探った。

(中略)

直営店展開は、卸を通して量販店に商品を供給することが主流だったスポーツ用品業界に一石を投じた。消費者接点を小売り側に委ねる業界慣例を打ち破り、直接消費者に訴える直営店運営に挑戦した根底には「ブランドの世界観を表現するためには直営店舗は効果的」(大江伸治副社長)との信念が宿る。」

また、現在の当社のホームページにも直営店を重視する下記のような記述もある<sup>5</sup>。

「ゴールドウインはアスリートから一般のスポーツファンまで幅広いお客さまを対象に、数多くのブランドを展開するスポーツアパレルメーカーです。

<sup>4</sup> 日経MJ 2012年8月17日14ページ。

<sup>5</sup> 2020年8月10日時点のホームページ上の情報 (<https://corp.goldwin.co.jp/business>)

それぞれのブランドにおける高度な専門性を追求し、そこで培われた技術をブランド横断的に応用することで、多様なニーズに応えるものづくりを行っています。また直営店舗を積極的に展開し、お客さまとの双方向コミュニケーションにも力を入れています。当社は、これらの活動を通じ、スポーツを愛するすべての人に信頼され、期待されるスポーツアパレルメーカーでありつづけます。

### 3.2. フランチャイズ店へのこだわり

フランチャイズへのこだわりは直営店ほど見出すことは容易ではない。フランチャイズを重視することが、消費者には直営店ほどアピールしないからである。ただ、以下のような事例がある。

#### (1) ガリバーインターナショナル

中古車販売業のガリバーインターナショナル会長（当時）の羽鳥兼氏は全国展開を目指していた時の状況を次のように述べている<sup>6</sup>。

「東京マイカーの買い取り事業部門として同年四月、郡山市にガリバー一号店をオープンした。小売りはしないので、買い取った自動車を整備する必要はない。人員とスペースが少なく済むこともあり、一カ月目から黒字を計上した。

この時点で私は、五年以内に全国五百店舗の運営を目指していた。目的は多くの自動車を買集めることにある。オークション場への出品台数を増やせば、一台にかかる輸送や出品などの費用を抑えられる。オークション場の規模拡大とともに参加者が増えて、高値が付きやすくなる効果も期待できる。

とはいえ当時は五百店舗を直営できる資金も人材もない。目標達成にはフランチャイズチェーン（FC）展開が欠かせなかった。九月に青森県弘前市で

---

<sup>6</sup> 日経産業新聞2009年1月21日、19ページ

FC 店をオープンし、買い取り価格を本部が指示するシステムを運用した。

結果は成功。首都圏などと比べて人口の少ない地域でも利益を出せることが分かり、同年十月にガリバーインターナショナル・コーポレーション（九六年に現社名へ変更）を設立、クルマの流通改革に向けた第一歩を踏み出した。薄利多売ではあるものの、設立して二年後には東京マイカーの売上高を超えていた。」

## (2) KFC

KFC はカーネル・サンダースが創業したが、フライドチキンの開発からすぐにピート・ハーマンに対してフランチャイズを認めている<sup>7</sup>。その後、高速道路移転の影響で1956年に『サンダース・コート&カフェ』を売却したのち、全米を自動車に調理器具を乗せ加盟者を求める活動をしている。自動車部品チェーンでのフランチャイズからフランチャイズ・ビジネスを思いついたとのことである。自伝には以下のような記述がある (Sanders, C. H. (2012) の日本語版, pp. 173-175)。

『サンダース・コート&カフェ』を失ってから、本格的に、私はこの独自のフライドチキンをフランチャイズ化することでビジネスを継続できないだろうか、と模索しました。そして、フランチャイズ契約をしてくれるパートナーを探して各地へ出かけることになるのです。

最初のうちは、さっぱり運がありませんでしたね。“高級レストランから追い出された回数” が全米1位の男だと自負しているくらい、営業先の店からは相手にされませんでしたから。

考えてみれば当然です。

「この店のフライドチキンはあまりおいしくないですね。もっとおいしくつくれる良い調理方法がありますよ」

---

<sup>7</sup> 以下は、Sanders, C. H. (2012) の日本語版の pp. 163-180 の記述をもとにしている。

そう店のオーナーに伝えるなんていうことは、普通に考えたら侮辱以外のなにものでもありません。とはいえ、私はそうやって自分のビジネスとフライドチキンを広めていくことを決めていたので後戻りはできません。(中略)いま、こうして振り返ってみて思うのですが、私がしたことの中で最も勇気ある行動のひとつは、『ケンタッキーフライドチキン』のフランチャイズ店舗を得るために圧力鍋を車に積んで旅をスタートしたことでしょう。」

ピート・ハーマンに会った時点で、サンダースは66歳と高齢で借金があったことも影響しているが、サンダースはフランチャイズに絞り店舗の拡大を進めた。

### (3) 物語コーポレーション

物語コーポレーションは、フランチャイズを会社のアイデンティティを象徴するものという見方があるほど、フランチャイズを重視する経営を行っている(月刊食堂, 2020年4月号, pp. 80-82)。人材育成は多店舗展開によって生まれるとの前提に立ち、加盟者には多店舗展開を求めている(西川, 2019)。また加盟者は企業化することも求められるが、一方で加盟者との質疑応答やコミュニケーションを積極的に行っている点にも特徴がある(月刊食堂, 2020年4月号)。

このようにフランチャイズの利用を積極的に行っている企業であるが、実質的な創業者である小林佳雄氏は、若い頃にはフランチャイズは虚業であるとすら考えていたとのことである<sup>8</sup>。本当に事業がうまくいって儲かるのであれば、自分でやればいいのであり、そこを他社に依存して利益だけを取ろうとするのはフェアではないと考えていたからである。しかし、(1) 直営店のみでは、ノウハウの体系化・仕組み化を行う際に自分のみのペースになってしまう、(2) 店舗運営方法について、フランチャイズを展開していると「命令」ではなく「説得」が必要となり理論武装が進む、といった利点を認識したことなどから、フ

---

<sup>8</sup> この段落の記述は西川(2019)に基づいている。

ランチャイズを重視する方向に転換が行われたようである。

## 4. 企業家に「こだわり」が生じる背景

### 4.1. 個人の意思決定に着目した分析視角

フランチャイズを利用する際に理解しておくべき重要な点は、フランチャイズが加盟者を募集し、加盟者とフランチャイザーが契約を締結することでビジネスが始まるという点である。したがって、店舗経営を希望する加盟者を新たに募り、フランチャイザーが経営する会社の従業員ではない加盟者に店舗経営を委ねることになる。既存の理論では、(潜在的な)フランチャイズ加盟者<sup>9</sup>は、フランチャイズ本部の従業員と本質的な違いはないと想定されている。フランチャイズ加盟者と店舗業務を担当する本部従業員は完全に代替的であり、状況に応じていずれの者でも業務を担当することが可能という想定である<sup>10</sup>。これは、フランチャイズ・ビジネスが、当該ビジネスの経験のない者に対して店舗開設の支援、店舗運営のトレーニング、マニュアル提供といった「ビジネスフォーマット」を提供することで、必要な知識やスキルを加盟者は習得できる点を特長としていることも関係している。

上記のようなフランチャイズ加盟者に関する認識を踏まえ、エージェンシー理論では、店舗運営者が従事する店舗の地理的および物理的な環境、ビジネスモデルの内容といった要因によって、店舗の最適な運営形態は変化すると考える。先に見たように、店舗管理者のモニタリングが困難な遠隔地の店舗では、直営ではなくフランチャイズを選択するといったことである。かりにこの説明

---

<sup>9</sup> 以下の記述では「潜在的なフランチャイズ加盟者」を含めた議論を行うが、文章表現の明瞭さを重視して、かっこ書きを省略して表記する。したがって、「フランチャイズ加盟者」には、文脈によって「潜在的なフランチャイズ加盟者」が含まれていることがある。

<sup>10</sup> ただし、Minkler (1990) のように、地方 (local) に居住する加盟者は地域固有の情報を持っており、都市に所在する本部から従業員を派遣するよりもメリットがあることは指摘されている。

が正しいのならば、経営の環境や立地などを踏まえ柔軟に店舗形態の選択がなされるわけで、特定の形態のみを強く志向することは企業の行動を制約することとなり、経営にとってあまり望ましいことではない。

しかし、実際には特定の形態への強いこだわりを示す経営者が存在する。また、同業態であっても展開する企業によって選択される形態が異なることは少なくない<sup>11</sup>。この事実を踏まえると、エージェンシー理論などが想定する前提を再検討し、従来とは異なる想定を置くことで既存理論が説明できない行動の解明を目指すという方法が有力となる。その具体的な内容は、(1) フランチャイズ加盟者と本部従業員は完全に代替的な存在であるという想定を崩してみ、(2) 客観的状况に加え本部経営者の主観的な意思決定プロセスにも注目することである。たとえば、「フランチャイズ加盟者は本社従業員が遂行するのと同等の業務遂行能力を有していない」「フランチャイズ加盟者は本社従業員が容易に習得できない能力を有している」といったことが具体的な内容の一部となる。ここで留意しておきたい点は、「フランチャイズ加盟者が本当に本社従業員と同等の職務遂行能力を有している」、あるいは「フランチャイズ加盟者と本社従業員の能力に本質的な違いがある」といった客観的な事実の存在自体は、それほど重要ではないかもしれない点である。換言すると、意思決定を行う経営者が、フランチャイズ加盟者と本社従業員を「いかに主観的に評価」しているかが重要な事項となる。客観的な事実として能力が異なれば違った意思決定につながるわけだが、客観的な計測内容には違いがなくとも主観的に違いを認識すれば意思決定や行動は変化する。

フランチャイズ加盟者と本社従業員が異なる能力を有する可能性があるとして企業家は主観的に判断すると考えると、加盟者や従業員を個人と捉え個々に評価や認識を行うのではなく、それぞれをグループとして認識する可能性が大きい。人間を認知的節約者(cognitive miser)と考える立場に立つと(Fiske & Taylor, 1991)、思考を簡略化することが行われるからである。代表的なも

---

<sup>11</sup> コーヒーショップなどの飲食業、塾などのサービス業などでこの傾向が見られる。

のにヒューリスティックがあるが、それに関連する概念としてカテゴリー化 (categorization) やステレオタイプ (stereotype) がある<sup>12</sup>。カテゴリー化は、「何と同等で、何と異なっているかを知ることによって物事を理解するプロセス」とされる (McGarty, 1999)。カテゴリー化によって物事を識別することで意思決定を簡略化することができる。また、カテゴリーの境界は必ずしも明確ではないため、それぞれのカテゴリーを特徴的に表現するプロトタイプ (prototype) が形成されることが多い。ステレオタイプは、社会的集団のメンバーの特徴に関する信念や期待を蓄積した認知構造とされる (Fiske, 2018)。ステレオタイプは、人が変化する環境を知覚し、認知した情報を解釈し、記憶の中に留める中で、時間とともに形成される。ある人が特定の社会集団に属しているかどうかは、プロトタイプとの一致度によって判定される<sup>13</sup>。なお、ステレオタイプについては、暗黙的か明示的かという区別がある。暗黙的なステレオタイプは無意識の中で形成されるもので、社会集団のメンバーと遭遇した際に自動的に活性化される信念や期待である。一方、明示的なステレオタイプは認知や精緻な思考が重要な役割を果たす。本稿で議論しているフランチャイズで想起される加盟者等のステレオタイプは明示的なものが中心になると考えられる。

このような見解に立つと、直営店にこだわる経営者はフランチャイズ加盟者と本部の従業員が異なるカテゴリーに属すると認識していると考えられる。たとえば、カテゴリーが信頼と結びついて区分されているとし、本部従業員はフランチャイズ加盟者に比べてより信頼できる行動をすると認識されるならば、本部経営者がフランチャイズを利用する可能性は大きく低下する。また、フランチャイズ加盟者を全体として一つの大きなカテゴリーと認識するのではなく、企業の加盟者と個人の加盟者を異なるカテゴリーとして認識する可能性も

<sup>12</sup> 認知、感情、行動という3つの次元で捉えた場合に、バイアスにはカテゴリーをベースとした反応があると考えられている。この中で、ステレオタイプは認知的な反応とされ、感情的な反応は偏見、行動での反応は差別と分類される (Fiske, 2018)。

<sup>13</sup> 実在する人物の記憶からステレオタイプが形成されるという見解もある (Cuddy & Fiske, 2004)。この見解では、社会集団の模範となる多数の人物との類似性からカテゴリーへの帰属が決定される。

ある。前者を自分と同じ企業家と捉え「頼りになる存在」と認識し、後者を経営の素人と捉え「多大な教育が必要な存在」と認識するならば、前者には地方の一定範囲の多店舗の経営を任せるという判断につながり、後者についてはまずは1店舗を任せて継続的に指導を続けるという判断となる可能性がある。

上記の推論からわかるように、フランチャイズ関係を成立させる上で欠かせない様々なフランチャイズ加盟者を企業家がどのような存在として認識しているかによって、店舗形態の選択は影響を受けると考えられる。特に、本社従業員と加盟者には能力や信頼などに関して大きな相違があると認識するならば、フランチャイズか直営かという意思決定において大きなバイアスが生じることとなる。つまり、垂直統合に対して経済合理性から外れた行動につながる可能性が大きくなる。

#### 4.2. 組織レベルでの影響に着目した分析視角

頑なに垂直統合に関する自己の信念を貫こうとする姿勢を経営者が有する場合には、企業家の意思決定にバイアスが生じるわけだが、組織全体のレベルでの要因が企業家の意思決定に影響を与える可能性がある。その代表的な要因が組織文化である。たとえば、「伝統を守る」ことが組織として最も重要な価値観として社内に浸透しているとする。会社Aでは、「伝統を守る」ことが「伝統的な生産方法を後世に伝えていくこと」を意味するのに対し、会社Bは「現在の生産方法を絶えず改良すること」という、会社Aとは全く異なる内容が「伝統を守る」ことを意味している可能性がある。したがって、個人レベルでカテゴリ化やステレオタイプ化によってバイアスが生じるケース場合でも、組織レベルでの文化が異なると個人的バイアスの内容も異なり、最終的な意思決定が異なったものとなる可能性がある。

また、上記のような認識に立つと、企業家がフランチャイズ加盟者と本社従業員を異なる存在として捉えるように、組織文化が異なると、組織に勤務する従業員が、フランチャイズ加盟者を自分たちとは異なる存在として位置づける可能性がある。たとえば、経営者を含めた本社で働く従業員全体を仲間と捉え、



フランチャイズ加盟者は外部の者と捉えている場合である。こうした認識が社内で広がっているならば、外部の者に店舗経営を委ねることが経済合理性からは望ましいとしても、少々のデメリットは我慢して本社従業員で店舗運営を継続しようとする考え方が予想される。逆に、フランチャイズ加盟者を含めた従業員を、同一のブランドのもとで働く仲間と捉える文化が形成されていると、加盟者と従業員を異なるカテゴリーと認識しても、カテゴリーやステレオタイプの違いが与える影響は無視できるものとなる。したがって、個人がカテゴリー化をする中で意思決定を行う場面を分析するには、意思決定の主体が属する組織の中で形成されている文化の内容を特定することが重要な要素となる。特に、組織に関係する主体は同時に複数の集団の構成員となっていることから、所属する集団のいずれの集団の組織文化の影響が最も大きいのかといった点を慎重に検討する必要がある。

## 5. 意思決定のバイアスに関する理論

組織文化に代表される企業レベルの要因が意思決定に影響を与えるが、最終的な判断の主体は企業家という個人である。そこで、以下では、議論を単純化するために、企業レベルの要因の違いはないと想定し、個人の意思決定に着目した分析視角を中心に企業家の意思決定を検討して行くこととしたい。したがって、企業レベルの要因については何か特に補足が必要な場合にのみ取り上げることにする。

企業家の意思決定を企業家ではない人の意思決定と比較すると、(1) ヒューリスティックにより頼った意思決定を行う、(2) よりバイアスの大きな意思決定をする、(3) 楽観的に判断する傾向に個人間でバラツキがある、(4) 意思決定に影響を与える自信過剰に個人差がある、(5) 経験への依存にもバラツキがある、といったことが分かっている (Shepherd et al., 2015)。これらの要因が、バイアスのある意思決定を生じさせる可能性は大きいと考えられる。しかし、上記の要因は、今回の研究の対象である「直営店へのこだわり」といった特定方

向へのバイアスがなぜ生じるのかという問いに対する解答を直接的に提供するものではない。特定の状況において特定のバイアスが発生する理由を検討するためには、特定の状況を前提に一定方向のバイアスが生じることが説明できる理論を活用・開発しなくてはならない。本稿では、集団間の関係に関する支配的理論とされ (Epitropaki et al., 2017; Porck et al. 2020)、適用範囲が大きいと考えられる社会的アイデンティティ理論 (Social identity theory: SIT) とそこから派生・発展した自己カテゴリー化理論 (Self-categorization theory: SCT) を中心に取り上げ検討を加えていくこととしたい。

### 5.1. 社会的アイデンティティ理論の概要

フランチャイズ加盟者に対する企業家の見方を考える際に活用できる有力理論の一つとして、先に見たカテゴリー化に関する理論が存在する。それが社会的アイデンティティ理論である。社会的アイデンティティ理論は、もともとは集団間の差別の心理的基礎を解明する中で発展した理論である (Haslam, 2004)。集団間では、自己が属する集団を他の集団より好ましいと判断し行動することが見られる。こうした行動がなぜ生じるかについての解答を探る研究が行われ、社会的アイデンティティ理論として確立するに至った。その理論の説明では Tajfel et al. (1971) によって行われた最小集団研究 (Minimal group studies) が有名でよく取り上げられる。最小集団とは、集団に属するメンバーは他のメンバーを知らないし接触もしないという、人為的な操作で作られ出された集団である。つまり、その集団は実体的な活動を何もしておらず、メンバーは単にその所属に割り当てられただけにすぎず他のメンバーのことも知らないという状況設定となる。この状況によって、集団に振り分けるといふ条件しか存在しない「最小」の条件で作られた集団に属するメンバーの行動が分析できることになる。Tajfel et al. (1971) は、最小集団という条件のもとでも、自己が属する集団のメリットとなる行動をメンバーがとることを発見した<sup>14</sup>。具体的

<sup>14</sup> Tajfel et al. (1971) では、見せかけの課題によって、2人の画家のいずれに近いかを振り分けることで集団を作っている。この集団の作成方法では、他のグループ

には、自己の属するメンバーと別の1つの集団のメンバーに対する金銭的報酬の分配を決める際に<sup>15</sup>、自己の属するメンバーに多くの金銭的報酬を分配し、かつ別の集団との差が最も大きい分配案が選択されるという結果を得た。

では、なぜ、自己が属するグループと他のグループのメンバーを区別するにとどまらず、自己が属する集団のメンバーを好む傾向が生まれるのかという疑問が湧く。一つの説明として、集団に分類上の名称が付けられることによって、同一のカテゴリーに属する人は似ていると自動的に判断する傾向が指摘されている<sup>16</sup>。逆に、異なるカテゴリーの人は、自動的に自分とは異なっていると考える傾向が生まれると考える。この説明はカテゴリー差異化モデル (category differentiation model: Doise, 1978) と呼ばれる。このモデルでは、自己が属する集団とそれ以外の集団とを識別するために、自己が属する集団 (内集団) のメンバーと他集団のメンバー (外集団) との金銭等の差が最大化するように得点配分をすることが説明できる。しかし、自己が属する集団である内集団のメンバーにより多くの報酬を与えるという行動 (内集団ひいき: in-group bias) については説明ができない点に限界がある。

この内集団ひいきがなぜ生じるかに関する問いに対して、社会的アイデンティティ理論はより説得的な解答を提供できると評価されている (Crisp & Turner, 2020)。社会的アイデンティティ理論における社会的アイデンティティとは、集団のメンバーとしてのアイデンティティであり、他の集団との比較の中で生じるアイデンティティである点で個人のアイデンティティとは異なっている。大学生であれば、所属する大学の社会的アイデンティティを持ち、他の大学の学生とは異なった存在であることを認識する。社会的アイデンティティによって内集団と外集団を区別する理由としては、人は自己に対して有する高

---

メンバーは自分に近い考えを持っているという信念の類似性が影響を与える余地がある。そこで、Billig & Tajfel (1973) は、ランダムな振り分けでグループをつくり、効果は弱まるものの、自己の属する集団を好む傾向を確認している。

<sup>15</sup> 意思決定者自身には報酬は支払われないと告げられていた。

<sup>16</sup> 思考を単純化するためのカテゴリー化である社会的カテゴリーである (Crisp & Turner, 2020)。

揚感 (self-enhancement) が指摘されている。自己高揚感を高める手段の一つに自分が属する社会的集団があると考えられる。自己が属する集団をポジティブに評価することは、集団のメンバーである自分自身のポジティブな評価につながるからである。このため、ポジティブな評価の対象となる自己の属するメンバーに対してより高い報酬を与えることは自然な行動となる。

社会的アイデンティティの重要性は状況に応じて変化することも指摘されている。ここでは、個人の信念の構造 (belief structure) が重要な役割を果たす。具体的には、「社会的移動可能性 (social mobility)」と「社会的変化 (social change)」である。前者は、自己の社会的立場を維持・向上するために、集団間を自由に移動できると考える見方である。それに対し、後者は自己が所属する集団を抜けることはできないという逆の見方である。つまり所属している集団と外部の集団間の境界が容易に通過できるかどうか、その集団に属していることで生じる社会的アイデンティティの重要性を左右する。「社会的移動可能性」が大きい場合は、現在属している社会的アイデンティティを容易に変更することができるため、現在の社会的アイデンティティはそれほど重要とならない。これに対し、「社会的変化」の信念を持つ場合には、現在の社会的アイデンティティが将来も変わらないため、社会的アイデンティティの重要性はより大きくなる。なお、Tajfel & Turner(1979)は、自己高揚感を高める方法として、「個人的移動可能性」、「社会的創造性」、「社会的競争」という3つの方法を提示している。

## 5.2. 自己カテゴリー化理論

社会的アイデンティティ理論と関連する重要な理論の一つに自己カテゴリー化理論 (Self-categorization theory) がある。社会的アイデンティティ理論は内集団と外集団を区別する動機づけに焦点を当てるのに対し、自己カテゴリー化理論は、アイデンティティの重要性がいかんして脱人格化 (depersonalization)、集団規範への同化、自己ステレオタイプ化 (self-stereotyping) につながるかという認知のプロセスの側面を中心に説明を行う点で異なっている。したがって、

偏見や差別といった集団間の行動に影響を与えるプロセスを認知的な面から説明できる理論となっている。

その内容を見ると、人の自己概念は、個人的アイデンティティの観点からの自己と社会的アイデンティティの観点からの自己を両極とすると、その間のいずれかの位置に決定されると考える点に特徴がある。個人的アイデンティティは個人の特質や個人間の関係から自己を定義するアイデンティティであり、社会的アイデンティティは所属する集団の点から自己を定義するアイデンティティである。自己カテゴリー化理論では、自己概念は人が置かれている状況に依存して決定され、状況に応じて個人的アイデンティティに近いこともあるし、社会的アイデンティティに近いこともありうると思う。なお、自己概念は、様々な行動の基礎となる認知メカニズムの中で機能するため、意思決定や行動に重要な影響を与えると考えられている。

自己概念と状況の関連をみると、個人間の行動では個人的アイデンティティとの関係が重要となるのに対し、集団間の行動では社会的アイデンティティが重要となる。集団間で社会的アイデンティティが重視されるようになる心理プロセスを、Turner et al.(1987)は脱人格化によって説明している。脱人格化によって、自分が所属する集団のメンバーとしての自己と個人としての自己がカテゴリー的には同じと認識され交換可能なものと知覚されるようになる。社会的アイデンティティが認識されるためには他の集団との差異が重要となるため、集団内はより均質と認識されるのである。たとえば、会社を代表して別の会社と交渉をしている状況では、個人的なアイデンティティは後退し、自分が勤めている会社の同僚と自己を同一なもの(社会的アイデンティティ)とみなすといったことである。これは自己ステレオタイプとも呼ばれる。したがって、集団としての行動は、自己の構造変化(自己カテゴリーの変化)と結びつく。先の会社勤務での交渉の例では、自己が勤務する会社と結びついた規範に個人の行動が規制されることとなる。

このような自己カテゴリーの形成やその重要性は、より包括的な抽象化レベルでの比較によって決定されるという特徴がある (more inclusive level

abstraction)。より具体的に述べると、集団のプロトタイプは、集団間の差異と集団内の差異の比率を最大化する位置に決定されるという meta-contrast principle (メタコントラスト原理) に従うことになる。たとえば、先に見たように、大学生が別の日本の大学生を自己の属する大学の大学生とは異なった存在と認識するのは、日本に存在する大学というレベルで自己を捉えた結果である。そこでは、所属する大学の学生は均質と認識し、別の大学の学生との差異は大きいと認識している。一方、自分が所属する総合大学というレベルで自己を捉えるならば、自己が所属する経営学部の学生が均質に見え、文学部の学生とは異なる存在として認識されることになる。これは学部の違いによって自己カテゴリー化が行われるからである。同様に、全世界から大学生が集まる場所では、日本の大学生は海外の大学生とは異なる存在だと認識されるようになる。このように状況に応じてアイデンティティは変化し、自己の社会的カテゴリー化である自己カテゴリーも変化する。

### 5.3. 不確実性・アイデンティティ理論

自己カテゴリー化理論が精緻化される中で、社会的アイデンティティによって内集団と外集団が区別される理由として提示されてきた自己高揚感に加え、主観的な不確実性の削減という要因も認識されるようになっていく。これは Hogg (2000) によって提示された理論であり、現在では不確実性・アイデンティティ理論 (Uncertainty-Identity Theory) と呼ばれている (Hogg, 2007)。その概要は以下のとおりである<sup>17</sup>。

不確実性の存在は一般的に人を不快な気分させる。認知、態度、価値、感情において不確実性が存在するならば、落ち着いた気分になれないことが多い<sup>18</sup>。試験の合否が不明の状態を好ましいと感じる人は少ないと思われる。これは、

---

<sup>17</sup> 以下の不確実性・アイデンティティ理論に関する記述は、Hogg (2000, 2007, 2014), Hogg & Adelman (2013), Choi & Hogg (2020) に基づいている。

<sup>18</sup> 不確実性を解決することで達成感や満足を得るという点で、人を興奮させる存在となる可能性がある可能性にも Hogg (2007) は言及している。

人は確実である世界や場所を、生活を送るうえで必要としていると解釈することができる。したがって、不確実性を減少できるものであれば、人は不確実性の削減に向けて努力すると考えられる。

しかし、人にとって不確実性は非常に多く存在する。このため不確実性があるからといって直ちにあらゆる不確実性を対象に削減努力をしようとするわけではない。Hogg(2007)はクリケットの例をあげている。自分の友人にクリケットに大きな価値を置く人がいないならば、クリケットのルールを知らないという不確実性があっても人は気にすることはなく、不確実性をそのままにする<sup>19</sup>。しかし、クリケットが盛んなインドやオーストラリアに移り住むことになるならば、クリケットに関する不確実性が突如非常に重要な事柄となり、その不確実性を解消しようと動機づけられる。このように、不確実性が重要と認識され、それを削減したいと思うのは人が置かれた状況に依存するとされる。つまり、同じ対象でも、人が置かれた状況によってその重要性はどのようにも変化する。

一方、不確実性を削減しようとする場合を考えると、不確実性を削減するには認知上の負荷がかかる。分からないことを明らかにするためには、分からない内容を調べるといった何らかの努力が必要となるからである。人が認知的節約者だとするならば、不確実性の削減対象にも優先順位をつけ、限られた認知上の資源を有効に使用すると考えられる。そこでは、特に重要性の大きな不確実性から削減すると考えられるが、不確実性・アイデンティティ理論は、その最重要となる対象を自己(self)と考える。自己は、認知、感情、行動について、組織化する上での原理(organizing principle)、参照点(referent point)、統合的

---

<sup>19</sup> この例から判断すると、ここでの議論の不確実性は、対象となる事象の将来の結果が分からないという意味における不確実性も含まれていると考えられるが、現時点で知識を有していないことで「分からない」ということも含まれている。Hogg(2007)は、不確実性は、自分の将来が不確実だという非常に広い範囲の気分(feeling)のこともあるし、パーティに何を着ていくかといった非常に範囲の狭い特定の気分のこともあると記述している。したがって、「リスク」と「不確実性」という対比で議論される不確実性とは異なる定義で議論されている点には留意が必要と考える。

枠組みとなる点で重要と考えられる。したがって、自己に関連することの不確実性は重要だと評価される。ある特定の文脈において、「自分が誰であるか」ということや「どう行動すべきか」が分からないことは大きな不安となり、その不確実性を削減するように動機づけられる。また、他者が誰で、いかに行動し、何を考え、我々をどう扱うかと言ったことに不確実性があるならば、その不確実性を減らしたいと願うと不確実性・アイデンティティ理論では考える。こうした不確実性が削減されたならば、人にとって社会は予測可能なものとなり安心して活動ができる世界となる。また、活動を効果的に計画し、災難を回避し、誰を信頼すべきかが分かるようになる。このように、自己に関連する事柄の不確実性は優先順位が非常に高く、その削減のために人は強く動機づけられると考えられる。

しかし、不確実性が行動を動機づけることに着目することは目新しくはない。Festinger (1954) や Kahneman et al (1982) など不確実性を扱った研究は他にも多数存在するからである。不確実性・アイデンティティ理論のオリジナリティは、集団と同一化 (identifying) することが、自己の不確実性を解消するための強力な方法となることを提唱している点にある。社会的アイデンティティ理論および自己カテゴリー化理論では、カテゴリーのプロトタイプ化によって、カテゴリー内での人々の類似性を最大化し、カテゴリー間の差異を最大化する (meta contrast principle)。これは、ある人を特定のグループのメンバーとしてカテゴライズし、当該グループの属性を当該人物に割り当てるという認知活動につながる。したがって、集団のメンバーを個人として見るのではなく、当該グループを代表するプロトタイプを用いて、プロトタイプとの類似性から個人を判断することとなる。このプロセスは先に述べたように脱人格化 (depersonalization) と呼ばれる。他者をカテゴライズすることによって、自己が属する内集団と属さない外集団に分けられる。それぞれをステレオタイプ化することによって、それぞれのメンバーが何を考え感じ、いかに行動するかについての期待が形成できるようになる。また、自分自身をカテゴライズすることによって (自己カテゴリー化)、自己ステレオタイプ化を行い、集団の規範



に従い、自己概念を変化させることができる。こうした一連のプロセスによって、自己に関連する不確実性を非常に効果的に削減することができる。それぞれのメンバーは各カテゴリーに属するプロトタイプとの類似性で捉えられ、プロトタイプをベースとする行動などが期待できる状態となるからである。

このように、社会的アイデンティティ理論、自己カテゴリー理論、不確実性・アイデンティティ理論から、人は他者をカテゴリー化、プロトタイプ化、ステレオタイプ化する傾向が判明した。このようなステレオタイプ化などが行われると、意思決定にバイアスが生じるのは容易に想像できる。他者のカテゴリー化やステレオタイプ化が、当該人物の特性を正確に反映しているとは限らないからである。ステレオタイプ化によって不確実性を減らし認知活動を節約できることとなるが、一方で、それに伴うバイアスを意思決定に生じさせることになる。たとえば、契約の相手をどのようにステレオタイプ化して交渉に臨むかによって、交渉のプロセスや結果は異なったものになる。

#### 5.4. ステレオタイプの内容

ステレオタイプによって意思決定にバイアスが生じる可能性があるわけだが、バイアスの方向を決定するのはステレオタイプの内容に依存する。しかし、ステレオタイプの内容は、その内容の良否を一次元で判断することどまってきた (Cuddy & Fiske, 2007)。これは、ステレオタイプの研究の中心が、ステレオタイプ化するプロセスに焦点を当てた研究だったことによると考えられている。ステレオタイプ化するプロセスは時間、場所、外集団に関して安定的で扱いやすいのに対し、ステレオタイプの内容は不安定で変動が大きく研究対象としては扱いが困難だったことによる (Cuddy & Fiske, 2007)。

ステレオタイプの内容が必ずしも一次元ではないことに注目した研究にステレオタイプ内容モデルがある (Stereotype Content Model: Cuddy & Fiske, 2007; Fiske et al., 2002) がある。このモデルは、ステレオタイプの良否が2次元で捉えられることを提唱する。一つが温かさ (warmth) であり、もう一つが有能さ (competence) である。前者は、外集団のメンバーが有している意思が我々に

とって望ましいか否かという評価に関係する。後者は、その意思が実行 (enact) できるのか否かという評価に関係する。たとえば、アジア系アメリカ人は、有能であるが社会性に欠ける点で、有能さでは優れているが暖かさでは否定的な評価がされるといったことである。2次元になると、それぞれの次元のペアをかつこ書きで示すと、(良、良)、(良、否)、(否、良)、(否、否)といった4つのグループに分けられる。このうち、2次元とも良と判断されるのは、自分にとって望ましいものでかつ有能であることから内集団が該当する。残りのグループの特徴は次のようになる。暖かさはあるが有能ではないという集団は、家父長的な偏見 (Paternalistic prejudice) に該当するとされる。典型的には高齢者や主婦が該当する。有能ではあるが暖かさが無いグループは嫉妬の偏見 (Envious prejudice) に該当する。アジア人、ユダヤ人、お金持ちなどがこのグループに入る。有能でもなく温かみもないグループは軽蔑的偏見 (Contemptuous prejudice) に該当する。経済的困窮者などが該当する。

上記のように人種に関するステレオタイプあるいは偏見は、サブタイプによって内容は大きく異なる。これは他のステレオタイプ等にも該当すると考えられる。したがって、ステレオタイプ等の影響を具体的な状況に適用する際には、サブタイプの内容を慎重に検討することが重要となる。

## 6. フランチャイズ関係者の社会的アイデンティティとステレオタイプ

### 6.1. 社会的カテゴリーとステレオタイプ

フランチャイズ・システムには、フランチャイズ本部の経営者、フランチャイズ加盟者、本部に勤務する従業員が関係している。これら関係者はそれぞれが社会的カテゴリーとなっており、その社会的カテゴリーの内容を反映したステレオタイプが存在すると考えられる。また、ステレオタイプの評価には経営者の社会的アイデンティティの内容が関係する。そこで、本部経営者の社会的アイデンティティの内容を検討し、フランチャイズ加盟者と本部従業員についてはステレオタイプについて検討することとしたい。

検討を始める前に、社会的カテゴリーとステレオタイプの関係について確認しておきたい。一般に、社会的カテゴリーをベースにしたカテゴライズによって、様々なステレオタイプが形成されていると考えられる。たとえば、フランチャイズ加盟者に関する様々な情報に接した実際に加盟者と触れ合い交流する中で、入手した情報や獲得した体験が解釈され記憶されていく。その過程で、ステレオタイプが形成され、当該ステレオタイプを代表するプロトタイプも形作られる。

しかし、一旦、何らかのステレオタイプが形成されたとしても、ステレオタイプに該当すると考えられる人の行動や態度がステレオタイプで想定していた内容と異なることがある。こうした事態が度重なるとサブタイピングが生じて、ステレオタイプの細分化が進んでいくとされる (Brown, 2010)。したがって、経営者やフランチャイズ加盟者に対して何らかのステレオタイプが形成されたとしても、その下部に様々なサブタイプが形成されている可能性がある。以下では、サブタイプを考慮しつつ、フランチャイズ関係者の分析を進めていく。

## 6.2. 本部経営者の社会的アイデンティティ

企業経営では経営者が重要な役割を果たす。特に、ビジネスを開始して間もない企業では、経営者は創業者でもあり大きな影響力を有している。経営者の社会的アイデンティティを考える上で重要な点が、人は一般に様々な集団に同時に属しているという事実である。このため、様々な社会的アイデンティティを人は持っている。自己カテゴリー化によって自己の社会的アイデンティティは形成されるが、所属する集団ごとに自己のカテゴライズが生じ複数の社会的アイデンティティを人は持つ (Grigoryan et al., in press; Reimer et al., in press)。

チェーン本部の経営者も他の人と同様に複数のアイデンティティを持っている。代表的なものとしては次のようなものが考えられる。まず、経営している「会社」に関するアイデンティティである。会社のトップとして従業員を雇用し経営を行っているからである。ただ、経営者の会社への関与の程度は様々である。たとえば、創業者として会社を創設した経営者、親の後を継いだ三代目の経営

者、従業員から昇進した経営者など経営者の経歴には様々なものがある。したがって、会社に関する経営者の社会的アイデンティティは経歴に応じて内容には強弱等のバリエーションがあり得る。

次に、「経営者」としての社会的アイデンティティである。経営者と従業員とは利害が一致する面もあるが対立する面もある。会社が獲得した付加価値を報酬と利益に分配する際などに対立は生じる。このため、従業員と対比される社会集団としての「経営者」というアイデンティティを認識する可能性がある。先にみたように、経営者にも様々なタイプがあるため、「経営者」というカテゴリの中にも創業者といったサブタイプが考えられる。

第3に展開している「ブランド(=フランチャイズチェーンなど)」に関するアイデンティティが考えられる。ビジネスを展開すると、他のチェーンとの競合が生じる。また消費者はブランドで製品等を認識するため、「ブランド」を社会的アイデンティティと経営者が認識する余地がある。その他にも、出身大学や趣味など、それぞれの経営者によって固有の社会的アイデンティティはありうるが、ここでは省略する。

### 6.3. フランチャイズ加盟者に関するステレオタイプ

フランチャイズ加盟者に関する代表的なステレオタイプとしては、「フランチャイズ加盟者」という社会的カテゴリーに関係するものと、展開している「ブランド」という社会的カテゴリーに関係するものが考えられる。前者のフランチャイズ加盟者に関係するステレオタイプは、フランチャイズ・システムを構成するフランチャイズ本部と加盟者の違いを際立たせる経営者の社会的アイデンティティに関係する。運営する店舗収益の配分の決定などで本部と加盟者で意見の対立が生じることがあるが、こうした場面ではこの社会的アイデンティティの重要性が高まり、その内容を反映したステレオタイプが形成されると考えられる。

後者のフランチャイズチェーンの一員としての「ブランド」に関係するステレオタイプは、加盟しているチェーンが展開するブランドでの生産や販売活動

を加盟者が担っていることで生じる経営者の社会的アイデンティティに関係する。「ブランド」のステレオタイプに関係する社会的アイデンティティは、経営者でみた「ブランド」に関するものと同じであり、「経営者」や「フランチャイズ加盟者」に比べより高レベルの社会的アイデンティティとなる。

「フランチャイズ加盟者」および「ブランド」に関係するステレオタイプは、個々の加盟者によって中身が異なる余地がある。たとえば、加盟者が本部の勧誘によってチェーンの存在を初めて知って加盟するケースと、本部の直営店で社員として働いた後に独立を希望し加盟者となるケースでは、「フランチャイズ加盟者」というステレオタイプは違った内容になると考えられる。また、「ブランド」に関係するステレオタイプも、個人として1店舗を経営し本部の指導に経営を強く依存している加盟者と、他のビジネスを展開しつつ一定のエリアで複数店を展開している加盟者では、フランチャイズチェーンの一員であることを反映した「ブランド」に関係するステレオタイプの内容には違いが生じることも予想される。他のビジネスを展開している加盟者のケースでは、他のチェーンの加盟者となっているケースも少なくなく、こうしたケースでは特定の「ブランド」に関するステレオタイプの重要性は低下すると考えられる。

#### 6.4. 本部の従業員に関するステレオタイプ

本部の従業員には、(1)「従業員」という社会的カテゴリー、(2)勤務する「会社」の社会的カテゴリー、(3)フランチャイズチェーンの一員としての「ブランド」という社会的カテゴリーがある。これらの社会的カテゴリーをベースにしたステレオタイプを考えることができる。まず、「従業員」に関するステレオタイプについては、先に見た経営者の「経営者」という社会的アイデンティティと対をなす社会的アイデンティティがベースになると考えられる。この社会的アイデンティティは、会社に雇用されていることを従業員が意識する際の社会的アイデンティティと言える。

次に、勤務する「会社」に関するステレオタイプであるが、これは経営者の「会社」に関する社会的アイデンティティと同じプロセスによって形成され

る。会社は「市場」と対比されるものであり (Williamson, 1985)、従業員が会社の一員であるというステレオタイプは醸成されやすいと考えられる<sup>20</sup>。

第3の「ブランド」に関するステレオタイプは、経営者やフランチャイズ加盟者で検討した内容と同じである。本部従業員も加盟者と協働することなどから、フランチャイズチェーンの一員として「ブランド」という社会的カテゴリーを反映したステレオタイプが形成されると考えられる。しかし、先に見たように、従業員にも正社員や契約社員など様々なタイプが存在するため、ブランドに関する従業員のステレオタイプについても、多様な雇用形態を反映した様々な内容となる可能性がある。

## 7. 企業家のフランチャイズ選択

### 7.1. 複数の社会的アイデンティティ

フランチャイズの関係者が複数の社会的アイデンティティを持っていることは、社会的アイデンティティ理論を組織に応用した Ashforth & Mael (1989) が指摘している、組織の中で人は (対立する) 複数のアイデンティティを持っているという内容に近い。また、社会的アイデンティティを有するには自己をカテゴリー化する必要があるため、この現象はマルチプル・ソーシャル・カテゴリーゼーションとも呼ばれる (Crisp & Hewstone, 2007)。

先にみたように、社会的アイデンティティ理論では内集団ひいきというバイアスが生じることがわかっている。では、複数の社会的アイデンティティを持っている場合は、どのようなバイアスが生じるのか。Crisp & Hewstone (2007) は、様々な次元が態度に与える影響の大きさは、社会的アイデンティティを決めるカテゴリーの重要性 (salience) で決まるとする。自己カテゴリー化理論は、その重要性は、特定のカテゴリーを利用できる容易さ (アクセス性) とカテゴリー

---

<sup>20</sup> 「組織の境界」については、法律で制定された会社を考えることが多いが、能力やパワーなど様々な視点から境界を分析できる (Santos & Eisenhardt, 2005; Zobel & Hagedoorn, 2020)。

の表象と刺激の適合性の積で決まるとされる (Turner et al., 1987)。

一般に、特定の文脈ではカテゴリーの表象が異なることはほとんどなく刺激のバリエーションも管理されているので、カテゴリーが容易に利用できるかどうかで重要性は決まると考えられている (Grigoryan et al., in press)。その際は、常時のアクセス可能性 (chronic accessibility) が重要となるが、社会的なカテゴリーへの常時のアクセス可能性は偏見のレベルとリンクしていると考えられている (Stangor et al, 1992)。

また、組織の中の複数のメンバーシップは、複数のアイデンティティを決める焦点を提示 (foci of identification) するともされている (Mell et al., 2020; van Knippenberg & van Schie, 2000)。組織の中では範囲の異なる焦点が存在するが、初期の研究では自分自身により近い焦点が重視されるとされてきた。たとえば、会社全体ではなく、一緒に作業をしている仲間のメンバーシップである。しかし、近年では、より上位の焦点がより重視されるという見解も示されている (Mell et al, 2020)。

このように、フランチャイズ関係者は複数の社会的アイデンティティを持っているため、その意思決定を考える際には、いずれの社会的アイデンティティが重視され、かつ内容がどのようなものを考慮する必要がある。また、ステレオタイプは社会的アイデンティティの内容と関係するため、ステレオタイプを考える際にも複数の社会的アイデンティティの存在を考慮しておくことが重要となる。

## 7.2. 企業家のフランチャイズ選択とバイアス

本部従業員や加盟者といった社会的カテゴリーが、出店の際に企業家の店舗形態の選択に与える影響について検討する。具体的には、企業家の視点から、本部従業員と加盟者のそれぞれのステレオタイプの内容を比較することで意思決定バイアスの方向を検討する。検討に当たっては、出店に際し経営者が店舗運営の関係者をどのような内容としてカテゴリー化を行うかが特に重要となる。重要な関係者を店舗運営の責任者とする、それには本部従業員とフラン

チャイズ加盟者が該当する。なお、分析に当たっては、ステレオタイプ内容モデル (Stereotype Content Model: SCM) の知見を応用した分析も可能と考えるが、本稿では本質的な点を明らかにすることを重視し、SCM を考慮しない比較的単純な分析を行うこととする。

具体的な検討方法については、本部経営者が出店形態を決める時に、店舗運営担当者の候補となる本部従業員とフランチャイズ加盟者をいかに評価するかという視点から検討を加えるという方法を用いる。ここでは、本部従業員とフランチャイズ加盟者に関するステレオタイプの内容を比較検討することになる。比較については、本部従業員のステレオタイプとして重視される内容は状況によって異なると考えられるため、代表的なステレオタイプごとにそれぞれ検討を加える。また、フランチャイズ加盟者のステレオタイプの内容も多様である。したがって、本部従業員とフランチャイズ加盟者に関する複数のステレオタイプを組み合わせることで、本部経営者のフランチャイズ選択におけるバイアスの生じる可能性とバイアスの方向を分析する。

#### (1) 本部従業員のステレオタイプの内容が「会社」のケース

本部従業員について、「会社」という社会的カテゴリーを最も重要なものと考え、それを反映したステレオタイプが形成されているケースを考える。一方、フランチャイズ加盟者のステレオタイプにはいくつかのパターンがあるが、まず「フランチャイズ加盟者」という社会的カテゴリーが重要とされている場合から考えてみる。このケースでは、本部従業員は経営者にとっての内集団になる。先にみたように、経営者には複数の社会的アイデンティティがあると考えられるが、その中には経営者が経営する「会社」という社会的アイデンティティがあると考えられるからである。一方、「フランチャイズ加盟者」には、経営者の社会的アイデンティティと重なる要素がほとんどないため外集団となる。したがって、このケースでは、本部従業員に店舗運営を委ねたいという直営店バイアスが生じると考えられる。

次に、「フランチャイズ加盟者」ではなく、「ブランド」という社会的カテゴリー



がフランチャイズ加盟者に対して重視されているとすると、フランチャイズ加盟者も経営者にとっての「内集団」となりうる。経営者にも自分が運営する「ブランド」という社会的アイデンティティが存在するからである。このケースでは、従業員は、「ブランド」の内集団である点はフランチャイズ加盟者と同じだが、さらに「会社」という点でも内集団となることから、従業員はより強い内集団となると考えられる。したがって、先のケースよりも直営店バイアスは抑制されると考えられるが、引き続きバイアスは残ることとなる。

## (2) 本部従業員のステレオタイプの内容が「従業員」のケース

本部従業員のステレオタイプで、「従業員」という社会的カテゴリーが最も重要なものとなっているケースである。まず、フランチャイズ加盟者について「フランチャイズ加盟者」という社会的カテゴリーが重視される場合から考えると、このケースでは、従業員とフランチャイズ加盟者のいずれもが外集団となる。経営者の社会的アイデンティティには、「従業員」および「フランチャイズ加盟者」に重なる内容がほとんどないからである。したがって、バイアスの方向は、「従業員」および「フランチャイズ加盟者」というステレオタイプの内容が経営者の意思決定に与える影響力の大きさによって変化する。

次に、「ブランド」がフランチャイズ加盟者の社会的カテゴリーとして重視される場合には、フランチャイズ加盟者が経営者の内集団となり、従業員は外集団となることから、フランチャイズを志向するというバイアスが生じることになる。たとえば、ブランドを支えている主体がフランチャイズ加盟者の経営する販売店であると強く認識されている場合などが該当する。ただし、従業員の社会的カテゴリーには「ブランド」も含まれるため、この効果によってバイアスはある程度抑制される。

## (3) 本部従業員のステレオタイプの内容が「ブランド」のケース

本部従業員のステレオタイプとして、「ブランド」が最も重要となっているケースである。まず、フランチャイズ加盟者に関して「フランチャイズ加盟者」

という社会的カテゴリーが最も重要となっている場合は、本部従業員が内集団、フランチャイズ加盟者は外集団となる。経営者と「ブランド」は共通点があるが、「フランチャイズ加盟者」という社会的カテゴリーには共通点が乏しいためである。したがって、このケースでは直営店バイアスが生じる。本部従業員がブランドを支えていると強く認識されている場合などがこのケースに該当する。ただし、フランチャイズ加盟者にも「ブランド」という社会的カテゴリーが存在するため、バイアスは多少低下する可能性がある。

次に、フランチャイズ加盟者の社会的カテゴリーとして「ブランド」が重視されているならば、従業員と同様にフランチャイズ加盟者も内集団となる。ブランドを直営店従業員とフランチャイズ加盟者が協力して支えていると強く認識されているケースなどが該当する。したがって、このケースでは、直営店およびフランチャイズのいずれのバイアスも消滅する。

## 8. おわりに

本稿では、フランチャイズの利用を対象に、垂直統合に関する意思決定で生じるバイアスを検討した。バイアスが生じるのは、経営者の主観的な判断に影響を与える要因が存在すると考え、社会的アイデンティティ理論および自己カテゴリー化理論などを中心に、直営店およびフランチャイズ展開に関する意思決定のバイアスが生じるプロセスを検討した。検討の結果、社会的カテゴリーをベースとするステレオタイプが形成されている場合、形成されたステレオタイプの内容によって方向の異なる意思決定バイアスが生じることが判明した。すなわち、本部従業員やフランチャイズ加盟者に対して形成される様々なステレオタイプと、経営者の社会的アイデンティティに共通点がある場合には、本部従業員やフランチャイズ加盟者は内集団と認識され、その積極的な活用が可能な店舗形態へのバイアスが生じる。一方、共通点がない場合には外集団として位置づけられ、その活用を抑制する店舗形態へのバイアスが生じるのである。

本稿は、フランチャイズを中心として店舗展開を対象に垂直的統合バイアス

について検討を加え、上述のような結果を得た。しかし、理論的な精緻化には不十分な点が多く残っている。特に、フランチャイズ選択に関する分析については、それぞれのステレオタイプの形成プロセスやステレオタイプの内容について、十分に検討を尽くせなかった点がある。たとえば、それぞれのステレオタイプの内容が生じるプロセスに関する検討、ステレオタイプ内容モデルの適用によるステレオタイプの内容に関する分析の精緻化などが挙げられる。こうした不十分な点については、理論をさらに深く検討することによって、理論的な発展を目指していく必要がある。

また、本稿での分析は理論的な分析にとどまり経験的な裏付けがない。そのためには、経験的な検証が可能となるような理論の精緻化が不可欠であるとともに、経験的分析に必要な計測尺度の開発も必要である。これら残された課題については、今後研究を進めていきたいと考えている。

## 謝辞

本研究は JSPS 科研費 19K01809 の助成を受けています。

## 【参考文献】

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Billig, M., & Tajfel, H. (1973). Social categorization and similarity in intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 3(1), 27-52.
- Boulay, J., Caemmerer, B., Evanschitzky, H., & Duniach, K. (2020). Multi-unit franchising from franchisor and franchisee perspectives: Antecedents, performance outcomes, and the optimal mini-chain size. *Journal of Business Research*, 113, 49-58.
- Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18 (2), 401-420.
- Brown, R. (2010). *Prejudice: Its social psychology* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006). 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.
- Chiles, T. H., & McMackin, J. F. (1996). Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, 21(1), 73-99.
- Choi, E. U., & Hogg, M. A. (2020). Self-uncertainty and group identification: A meta-analysis. *Group Processes & Intergroup Relations*, 23(4), 483-501.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386-405.
- 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.
- Crisp, R. J., & Hewstone, M. (2007). Multiple social categorization. *Advances in Experimental Social Psychology*, 39, 163-254.
- Crisp, R. J., & Turner, R. N. (2020). *Essential social psychology* (4th ed.). Sage Publications.
- Cuddy, A. J., & Fiske, S. T. (2004). Doddering but Dear: Process, Content, and Function in Stereotyping of Older Persons. In T. D. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons* (pp. 3-16). MIT Press.
- Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & Glick, P. (2007). The BIAS map: Behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(4), 631-648.

- Cuyppers, I., Hennart, J. F., Silverman, B., & Ertug, G. (2021). Transaction Cost Theory: Past Progress, Current Challenges, and Suggestions for the Future. *Academy of Management Annals*, 15(1), 111-150.
- Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253-268.
- Doise, W. (1978). *Groups and individuals: Explanations in social psychology*. Cambridge University Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 104-129.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Fiske, S. T. (2018). *Social beings* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Fiske, S. T. & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). McGraw-Hill
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 77-83.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878-902.
- Grigoryan, L., Cohrs, J. C., Boehnke, K., van de Vijver, F. A., & Easterbrook, M. J. (in press). Multiple categorization and intergroup bias: Examining the generalizability of three theories of intergroup relations. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Harrigan, K. R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 28(2), 397-425.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach*.

Sage Publications.

- Hogg, M. A. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European Review of Social Psychology, 11*(1), 223-255.
- Hogg, M. A. (2007). Uncertainty-identity theory. *Advances in Experimental Social Psychology, 39*, 69-126.
- Hogg, M. A. (2014). From uncertainty to extremism: Social categorization and identity processes. *Current Directions in Psychological Science, 23*(5), 338-342.
- Hogg, M. A., & Adelman, J. (2013). Uncertainty-identity theory: Extreme groups, radical behavior, and authoritarian leadership. *Journal of Social Issues, 69*(3), 436-454.
- Hogg, M. A., Sherman, D. K., Dierselhuis, J., Maitner, A. T., & Moffitt, G. (2007). Uncertainty, entitativity, and group identification. *Journal of Experimental Social Psychology, 43*(1), 135-142.
- Huff, D. L. (1963). A probabilistic analysis of shopping center trade areas. *Land Economics, 39*(1), 81-90.
- Kahneman, D., Slovic, S. P., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press.
- Kalnins, A., & Lafontaine, F. (2004). Multi-unit ownership in franchising: evidence from the fast-food industry in Texas. *RAND Journal of Economics, 74*7-761.
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. *RAND Journal of Economics, 23*(2), 263-283.
- Lafontaine, F., & Slade, M. (2007). Vertical integration and firm boundaries: The evidence. *Journal of Economic Literature, 45*(3), 629-685.
- McGarty, C. (1999). *Categorization in social psychology*. Sage Publications.
- Mathewson, G. F., & Winter, R. A. (1985). The economics of franchise contracts. *Journal of Law and Economics, 28*(3), 503-526.
- Mell, J. N., DeChurch, L., Contractor, N., & Leenders, R. (2020). Identity asymmetries:

- An experimental investigation of social identity and information exchange in multiteam systems. *Academy of Management Journal*, 63(5), 1561-1590.
- Minkler, A. P. (1990). An empirical analysis of a firm's decision to franchise. *Economics Letters*, 34(1), 77-82.
- Minkler, A. P., & Park, T. A. (1994). Asset specificity and vertical integration in franchising. *Review of Industrial Organization*, 9(4), 409-423.
- Palmatier, R. W., Sivadas, E., Stern L. W., & A. I. El-Ansary (2020) *Marketing channel strategy: An omni-channel approach* (9th eds.). Routledge.
- 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.
- Porck, J. P., van Knippenberg, D., Tarakci, M., Ateş, N. Y., Groenen, P. J., & de Haas, M. (2020). Do group and organizational identification help or hurt intergroup strategic consensus? *Journal of Management*, 46(2), 234-260.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Reimer, N. K., Kamble, S. V., Schmid, K., & Hewstone, M. (in press). Intergroup contact fosters more inclusive social identities. *Group Processes & Intergroup Relations*. <https://doi.org/10.1177/1368430220960795>.
- Sanders, C. H. (2012). *Col. Harland Sanders: The Autobiography of the Original Celebrity Chef*. KFC Corporation (カーネル・ハーランド・サンダース (2013). 『世界でもっとも有名なシェフ カーネル・サンダースの自伝』. 日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社).
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational boundaries and theories of organization. *Organization Science*, 16(5), 491-508.
- Shane, S. A. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39(1), 216-234.

- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 11-46.
- Stangor, C., Lynch, L., Duan, C., & Glas, B. (1992). Categorization of individuals on the basis of multiple social features. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(2), 207-218.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-178.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks Cole.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.
- Windsperger, J., & Dant, R. P. (2006). Contractibility and ownership redirection in franchising: A property rights view. *Journal of Retailing*, 82(3), 259-272.
- Woo, H. S., Cannella Jr, A., & Mesquita, L. (2019). How intra - and interfirm agglomeration affect new - unit geographic distance decisions of multiunit firms. *Strategic Management Journal*, 40(11), 1757-1790.
- Zobel, A. K., & Hagedoorn, J. (2020). Implications of open innovation for organizational boundaries and the governance of contractual relations. *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 400-423.
- 月刊食堂 (2020). 2020年4月号、柴田書店.
- 高嶋克義・高橋郁夫 (2020). 『小売経営論』、有斐閣.
- 西川幸孝 (2019). 『物語コーポレーションものがたり』、日本経済新聞社.
- ビジネスチャンス (2020). 2020年10月号、ビジネスチャンス.