

## Organizational economics and franchise systems

小本恵照

文化政策学部文化政策学科

Keisho KOMOTO

Department of Regional Cultural Policy and Management, Faculty of Cultural Policy and Management

組織の経済学は、新古典派経済学ではブラックボックスとされた企業の内部を開け、企業組織のさまざまな特徴・機能を明らかにすると同時に、企業と市場を異なる資源配分のための統治機構と位置づける比較分析を可能にした。これによって、フランチャイズ・システムの分析が進んだ。組織の経済学は、取引費用の経済学、エージェンシー理論、所有権理論などに分けられる。取引費用の経済学は、フランチャイズ・システムを含む中間組織が望ましい制度として選択されることを資産特殊性によって明らかにしたが、フランチャイズ・システムが選択される理由に関する検証可能な仮説の提示には至っていない。エージェンシー理論は、フランチャイズ・システムの内部構造に関する仮説を提示し、多くの実証分析を生み出したが、フランチャイズ・システムが選択される理由の解明には成功していない。所有権理論の分析は萌芽的なものにとどまっている。フランチャイズ・システムの利用を促進する経済のサービス化が進む中で、組織の経済学によるフランチャイズ・システムに関する理論の発展が期待されている。

Organizational economics has made the following contributions to economic analysis: (1) it has enabled the analysis of the features and functions of firms that are regarded as "black boxes" in neoclassical economics; (2) it has enabled the comparison of firms and markets as governance mechanisms for resource allocation. As a result, analyses of franchise systems have been developing. Organizational economics consists of transaction cost economics, agency theory, and property rights theory. Transaction cost economics has shown that by using the concept of asset specificity, hybrid organizations including franchise systems might be selected as an efficient governance mechanism. However, transaction cost economics has not presented verifiable hypotheses concerning the above assertion. Although agency theory has presented hypotheses on franchise organizations and contributed to the generation of many empirical analyses, it has not successfully explained the reason why franchise systems are selected as an efficient governance mechanism. Applications of property rights theory to franchise systems are still premature. However, the theory of franchise systems based on organizational economics is expected to develop in the growing service economy.

### 1. はじめに

フランチャイズ・システムは国民経済の中で大きなウェイトを占める企業システムであるが、新古典派経済学の枠組みの中ではほとんど分析が行われてこなかった。その理由は、新古典派経済学における企業の取り扱いの特徴にある(伊藤, 2010)。第1の特徴は、新古典派経済学では、企業は実現可能な生産機会の集合または生産関数として定義されている点である。そこでは、企業が、資本、労働力、原材料などのさまざまなインプットを投入し、製品やサービスに技術的に変換して、アウトプットを販売する主体と想定されている。生産と販売に当たっては、費用の最小化と利益の最大化を図ると仮定される。このように単純化された企業のモデルは、完全競争市場における複雑な資源配分の仕組みを分析する上では極めて有効であるが、企業の内部で経営者や従業員がどのように関与してインプットからアウトプットへの変換を行っているかについては何ら記述されていない。組織やマネジメントには触れないブラックボックスとして企業が扱われてきたのである。後述するように、経営者と従業員の雇用関係や生産者と販売者の関係などから生じる経営上の問題を解決する仕組みとして、フランチャイズ・システムというシステムが創り出されたのであるが、新古典派経済学ではこうした企業組織内あるいは企業組織間の問題を扱うことが想定されていなかった。

新古典派経済学の第2の特徴としては、企業が消費者とともに市場に参加する意思決定主体として捉えられている

点が挙げられる。しかし、企業は市場とは異なるルールで機能する資源配分の仕組みとみなすことも可能である。フランチャイズ・システムは、契約によって複数の企業が取引を行うシステムであり、市場と企業の資源配分の仕組みを併せ持っている。この特徴を理解するためには、資源配分の仕組みとしての市場や企業組織を対比できる分析枠組みが必要である。言い換えると、資源配分の方法を決定する統治機構の選択という視点を導入しないとフランチャイズ・システムの特徴を理解することができない。新古典派経済学はこの視点を欠いていたために、フランチャイズ・システムを分析する場を提供することができなかった。

フランチャイズ・システムが1950年代に米国で急成長を遂げる中で、フランチャイズ・システムの解明を試みたのはマーケティングの研究者であった。その議論はフランチャイズ・システムの利用をフランチャイザーの経営資源の不足に求めるもので、フランチャイズ・システムは、フランチャイザーがフランチャイジーから経営資源を獲得する手段であると主張された。この理論は資源不足理論と呼ばれる。資源不足理論を支持する一定の実証的裏付けもあったが、フランチャイズ・システムを十分に説明できない限界も指摘された。

そのような状況の中でフランチャイズ・システムに関する分析が大きく発展したのは、Coase(1937)の先駆的業績を踏まえ、1960年代後半から研究が深められた組織の経済学によるところが大きい。組織の経済学は、先述の新古典派経済学の限界を踏まえ、企業のブラックボック

スを開けて、内部組織のさまざまな特徴・機能を明らかにすると同時に、企業と市場を異なる資源配分のための統治機構と位置づけ、その比較分析を可能にした。これによって、フランチャイズ・システムのより深い分析が可能となった。

フランチャイズ・システムは、フランチャイザーがフランチャイジーに対して財・サービスを1回限りの取引として単純に販売するのではなく、フランチャイザーとフランチャイジーが契約によって長期的な関係を構築し、フランチャイザーはフランチャイジーの販売品目や販売方法などを統一する。こうした特質を有するフランチャイズ・システムを分析するためには、企業内部の分析が必要であると同時に、市場あるいは企業が担っている資源配分の視点からフランチャイズ・システムを位置づける必要がある。組織の経済学はこうした要請に応える手段を提供するものであり、組織の経済学の発展と歩調を合わせるように、フランチャイズ研究も蓄積されてきた。しかし、組織の経済学の内容は、取引費用の経済学、エージェンシー理論、所有権理論などに分かれ、フランチャイズ・システムの分析はそれぞれの理論の中で進められてきたため、フランチャイズ・システムに関する分析は必ずしも整理されたものとなっていない。

本稿は、以上のようなフランチャイズ・システム研究に関する歴史と現状を踏まえ、フランチャイズ・システムに関する理論について組織の経済学に基づく先行研究を中心に検討を加える。構成は次のとおりである。第2節では、組織の経済学に先立つ資源不足理論を紹介し、その限界について述べる。第3節以降は組織の経済学による分析を紹介し検討を加える。第3節は取引費用の経済学、第4節はエージェンシー理論、第5節は所有権理論、第6節はシグナリング理論による分析を取り上げる。第7節は分析結果をまとめると同時に今後のフランチャイズ・システム研究の課題について述べる。

## 2. 資源不足理論

米国で1950年代にフランチャイズ・システムが急速に普及する中で、普及の理由を探る研究がマーケティングの研究者によって行われた。代表的な研究がOxenfeldt and Kelly(1968-69)である。彼らは、フランチャイズ・システムのライフサイクルを提示する中で、フランチャイズ・システムはフランチャイザーの経営資源の不足を補うために利用されることを指摘した。そこで示されたライフサイクルは、創業期・成長期には企業（フランチャイザー）はフランチャイズ・システムを利用するものの、ビジネスが成功した場合には、フランチャイザーがフランチャイジーの店舗を買い取ることによって直営化を進めるといったものであった。創業期・成長期にフランチャイザーがフランチャイズ・システムを利用する理由については、フランチャイザーの目的、経営資源、機会が関係するとされた。創業期・成長期にあっては、魅力的な市場（ビジネスの機会）が存在し、可能な限り広範囲な市場をできるだけ迅速に開発するという目的をフランチャイザーは持っている。この目的を達成するためには、様々な経営資源が必要であるが、創業期・成長期のフランチャイザーには経営資

源が不足している。経営資源の中身としては、資金、地域情報、人材などがあるが、資金の不足が特に重要であると主張された。フランチャイザーは、フランチャイズ・システムを利用することによって、フランチャイジーが保有するこれらの経営資源を活用し、成長を目指すと考えたのである。経営資源の不足がフランチャイズ・システムの利用を促しているため、この考え方は資源不足理論（resource scarcity theory）と呼ばれるようになった。フランチャイザーが成長を遂げた場合には、経営資源の制約は消滅し、経営の目的も事業の成長から効率性の追求に重点が移動することによって、フランチャイザーはフランチャイジーが保有する店舗の中から収益性の高い店舗を中心に買い取りを進め、直営化を図ると主張された。

資源不足理論は、その後も研究者の間でしばしば取り上げられた。Caves and Murphy（1976）は、フランチャイザーには資金制約が生じるが、フランチャイズ・システムを利用することによって、フランチャイジーから市場価格を下回るインプリシットな金利で借入れが可能になると指摘した。Minkler（1990, 1992）は、地域情報に着目し、地域の市場情報を得るためにフランチャイズ・システムが利用される点を重視し、探索理論（search theory）と呼んだ。それによると、フランチャイザーが十分な地域情報を有していない段階では、詳しい地域情報を保有するフランチャイジーを活用する一方で、直営店をフランチャイジーが所在する市場に混在させ、フランチャイジーからの学習を進める。直営店が知識を習得した場合には、フランチャイジーの必要性は薄れフランチャイジーの直営化が進められることになる。また、遠隔地になるほどフランチャイザーの市場に関する知識は乏しくなるため、フランチャイズ・システムの利用が促進されると主張した。Thompson（1994）は、マネジメント上のスキルに着目した。企業が成長する上では、新たな人材の採用が行われるが、必要とされる知識が企業特殊的であるため管理費用がかかり、成長の制約となるというペンローズ効果が存在する（Penrose, 1995）。Thompson（1994）は、フランチャイズ・システムの利用によってこの制約が回避されるとした。その理由として、責任と権限のフランチャイジーへの委譲、複数の店舗を保有するマルチユニット・フランチャイズの利用、店舗業務の標準化、フランチャイジーに対する店舗管理スキルの提供などから生じるフランチャイザーの管理負担の軽減を挙げている。

しかし、資源不足理論が特に重点を置いて主張するフランチャイズ・システムの利用によるフランチャイザーの財務的制約からの解放については、ファイナンス理論から批判を受けた。資源不足理論では、資金不足をフランチャイジーの資金によって補うことを主張するが、フランチャイジーから調達する資金コストは相対的に高く、その主張には根拠がないという批判である（Rubin, 1978）。その主張によると、フランチャイジーから資金調達を行う場合には、フランチャイジーは特定の店舗に対して自己の全資本を投下することになり、非常にリスクの大きな投資を行うこととなる。フランチャイジーがリスク回避的であるとすれば、リスクの大きな投資を行うフランチャイジーは高いリスクプレミアムを要求する。一方、チェーンの全店舗を開設するのに必要な資金を、株式発行によって店長と

なる人々に引き受けてもらう場合には、店長は全店舗に対して投資を行うこととなり、リスクの分散が図られリスクプレミアムは低下する。つまり、フランチャイザーが合理的ならば、資金調達のために資本コストの高いフランチャイジーの資金を利用することはないという結論になる。

ただし、このRubin (1978) の批判に対しては、フランチャイジーからの資金調達のリスクプレミアムは高いという反批判がなされている。反批判には2種類ある。第1は、フランチャイジーの労働に対するインセンティブに注目するものである (Lafontaine, 1992)。フランチャイジーは店舗からの残余利益を獲得できるため、自らの努力と受け取る報酬の連動性が高い。一方、全店舗を対象とする株式を店長が保有する場合には、自らの努力による成果の一部しか獲得することができない。このため、店長の労働に対するインセンティブは低下することが予想される。株式による資金調達の場合における店長のインセンティブ低下を事前に予測する投資家でもある店長は、フランチャイジーが特定の店舗に投資する場合に比べ収益の変動リスクは小さいけれども収益の低下が予想される株式投資に対し、より高いリスクプレミアムを要求することが起こりうる。その場合には、株式による資金調達の資本コストのほうが高くなる。第2は、フランチャイジーは自己の能力をよく知っているが、受身の投資家はそうした情報を持たないのでより高い利回りを要求する可能性があるという点である (Combs and Ketchen, 1999; Martin and Justis, 1993)。つまり、受身の投資家は、店長の能力に関する外部情報しか持たないため、より高い不確実性に直面することになる。この不確実性の存在は、より高い資本コストの要求につながる。

また、関連する議論として、Norton (1995) はファイナンス理論を用いてフランチャイズによる資金調達を考察している。それによると、起業家には証券の第三者への割り当て、ベンチャー・キャピタルの利用、リレーショナル・バンキングによって資金調達を行う途が開かれている。これらの資金調達手段とフランチャイズ・システムの利用を区別するものは、資金調達方法の違いではなく、資金提供者であるフランチャイジーが店舗の経営にあたるというフランチャイズ・システムの特徴にあるとする。つまり、店舗の所有と経営がセットで提供される点にフランチャイズ・システムの特徴があることを指摘し、フランチャイズの利用による資金調達には独自の意義があることを主張している。

資源不足理論の中で資金に関する点については、上記のような議論が続き決着はついていない。資金以外の地域情報や人材といった経営資源に対しては、理論面からの明確な批判は提出されていない。資金以外の経営資源に関する資源不足理論の主張は、消極的にはあるが支持されると判断される。実証分析には、資源不足理論を支持する結果も一部には見られるが、潤沢な資金を保有しているフランチャイザーが直営化を進めない事例が少なくないことから<sup>1)</sup>、資源不足理論以外の説明が求められるようになった。

### 3. 取引費用の経済学

#### (1) 取引費用の経済学の仮定

取引費用の経済学では、新古典派経済学で仮定されていた人間行動に関する「完全合理性」と「自利心」の仮定を、「限定合理性」と「機会主義」に置き換え議論を展開する (Williamson, 1985)。まず、限定合理性を完全合理性と比較すると、完全合理性のもとでは、経済主体である意思決定者は、意思決定を行うにあたって必要なすべての代替案を列挙でき、こうした代替案の各々の選択から生じる結果のすべてを確定でき、さらに、これらの一連の結果を自己の選好に照らして比較判定できると想定される。これに対し限定合理性のもとでは、意思決定者は「合理的であろうと意図してはいるが、限られた程度でしか合理的ではありえない」。つまり、「複雑な問題を定式化し解くための人間の頭脳の能力は、現実世界において客観的に合理的な行動をとるために解くことを要求される問題のサイズに比べて非常に小さい」 (Williamson, 1975) と考える。

次に、機会主義と自利心の比較は次のようになる。自利心は伝統的経済学において人間行動の基本的動機と考えられてきた。自利心にはAdam Smithの共感の概念が基礎に流れているとされる (井上, 1994)。つまり、各個人の自利心行動は、誰がみても納得のゆく第三者の立場になって考えた上での共感を踏まえた上での社会的客観的に是認できる行為と考えることができる。このような社会的に是認される行為としての自利心行動が成立する際には、公平な観察者が存在し、当事者の立場およびその環境状態を客観的に正しく認識できるということが前提となる。これは、先に見た完全合理性が含意されていると考えることができる。自利心行動の背景には完全合理性が考えられているのであって、それが自利心を正しく行うことを保証していると言える。一方、機会主義は自己の利益を追求する点は自利心と同様であるが、悪賢いやり方で自己の利益を追求する行動を含んでいる。Williamson (1975) は、(1) 選択ないし歪曲的な情報の開示による利益、(2) 将来の行動についての自分で信じていない約束によってもたらされる利益を機会主義による利益とする。機会主義には「駆け引き」という要素が含まれており、取引交渉時に相手の出方に対して、自己が持っている情報を選択的に開示したり、開示を拒んだり、さらに歪曲して自己の立場を有利に展開する。

限定合理的で機会主義的な人間同士が取引するとすれば取引費用が発生する。Williamson (1985) は、取引は技術的に分離可能なインターフェイス間で財やサービスが移転される際に生じるとし、物理的システムの摩擦に対応するものが経済学の取引費用と述べている。したがって、取引は市場だけに生じるものではなく、階層化された企業内部でも生じる。取引費用の具体的内容は、取引契約の締結前 (事前的費用) と締結後 (事後的費用) に分けることができる。事前的費用には、契約に関する立案、交渉、防御などが含まれる。事後的費用としては、(1) 取引が当初の取り決めから外れる不適応費用、(2) 事後の誤りを修正するための駆け引き費用、(3) 紛争を委ねる統治機構に関連する開設費用や運営費用、(4) 確かなコミットメントを達成するボンディング費用などが挙げられる。



取引費用の経済学では発生する取引費用を最小化するような統治機構が選択されると考える。すなわち、そこでは人間の限定合理性を前提とする中で機会主義的行動の発生を抑制できる、最も効率的な資源配分の統治機構が選択されることになる<sup>2)</sup>。

## (2) 資源配分の統治機構の形態<sup>3)</sup>

### (a) 契約法との関係

資源配分の統治機構は、一般に市場、中間組織、企業の3つに分けられる。この分類は契約法の分類に対応しているとされる(Williamson, 1991)。どのような契約法も交換を促進する目的を持つが、古典的契約法は取引関係の離散性を高め、将来発生する事象を現時点で定める点に特徴を有する(Williamson, 1979)。このため、古典的契約法は、取引参加者の身分が問われない理想的な取引に適用される。そこでは、買手と売手との間には相互依存関係はなく、売手と買手は容易に別の相手に移ることが可能である。紛争が生じた場合には、より公的な条項ほど優先される。これは、自律性を特徴とする市場に適合すると考えられる。

しかし、すべての取引が古典的取引法に適合するわけではない。将来の状況をすべて予見することはできず、適切な対応は状況が判明しないとわからないケースも存在するからである。そこでは、売手と買手の間に取引が存在する点は同じだが、厳格な強制は免除されるという特徴を持つ新古典的契約法が適用される。新古典的契約法は、取引関係者の自律性は維持されるが、無視できない相互依存が存在する点に特徴がある。そのため、取引参加者の身分も重要となり、紛争は裁判ではなく仲裁によって解決される。継続性は促進され、より効率的な適応が可能となる。フランチャイズ・システムを含む中間組織は新古典的契約法に支えられたものと言える。

企業組織はさらに弾力的で適応的である。企業組織では紛争は内部で解決されるという点において、命令を通じた双務的な適応がなされる。これが企業組織の顕著な特徴である。企業の内部で紛争が生じたとしても裁判所は紛争解決のために介入しないことから、Williamson (1991)は、企業組織を契約法の視点から見ると、不作為(forbearance)によって特徴づけられるとしている。

### (b) 統治の次元

統治機構の違いは契約法以外の視点も考えられる。その中で重要なものは、適応、インセンティブ、コントロールである。まず、適応についてみると、適応には2つの考え方がある。一つは、Hayek (1945)が主張する、市場の価格メカニズムを通じた適応である。価格システムは情報を伝達し、変化を促す上で非常に効率的であると主張される。もう一つは、Barnard (1938)が主張する企業内部における適応である。Williamson (1991)は、上記の2つの適応は性格が異なるものとして区分する。Hayek (1945)による価格メカニズムを通じた適応は自律性に基づいた適応である。需給の変化は価格の変化に反映され、消費者や生産者はそれぞれ効用や利益を最大化するように価格変化に反応する。一方、Barnard (1938)による企業組織を通じた適応は、協調に基づいた適応である。変

化への適応は、自律性に基づいた適応では不十分なケースがあり、その場合には、関係者の調整された適応が求められることがある。この2種類の適応と統治機構の関連をみると、自律性をベースとする価格メカニズムを通じた適応は市場に優位性があるのに対し、相互に依存性のある取引については命令をベースとする企業組織に優位性がある。

次に、統治機構内の関係者のインセンティブを取り上げる。市場では、買手と売手は価格変化に自律的に対応し、そこで獲得する報酬は自分のものにすることができる。行動に伴う利害の帰属は明確であり、関係者はコストを削減し、効率的に適応しようとする強いインセンティブを持つ。一方、企業組織の内部では、利害が誰に帰属するかが明確ではないため、関係者のインセンティブを低下させる。また、これは官僚的コストを増大させることになる。

第3点として管理的コントロールがある。管理的コントロールは、他者を直接管理し、その行動に影響を与えることである。管理的コントロールについては、企業組織では権限に基づくコントロールが基本となっているため、実行は容易であるが、市場では参加者がそれぞれ自律的であり難しい。

以上の3点について、市場と企業組織の違いは明確となったが、フランチャイズ・システムを含む中間組織はどのように特徴づけられるであろうか。結論的には、いずれについても市場と企業組織の中間に位置すると考えられる。中間組織は、関係者がそれぞれ自律的である点において、インセンティブを生み出し自律性に基づいた適応を引き出すことができる。しかし、相互依存関係が存在するため、長期的な契約は追加的な契約上の保護規定や管理的手段<sup>4)</sup>によって補完されなくてはならない。これは、協調による適応を促進させるが、一方で公平への関心が生じることによって、市場に比べるとインセンティブが低下する。また、中間組織は、市場に比べ協調による適応に優れるが、企業組織に比べると劣る。というのは、企業組織には、(1) 適応の提案をより少ない文書化によって行うことができる、

(2) 仲裁ではなく命令による紛争解決は経営資源の節約とタイムリーな適応を促進する、(3) 情報への容易なアクセスや正確な評価が可能となる、(4) 紛争解決には非公式組織のサポートが得られる、(5) 昇進などの追加的なインセンティブを提供できるといったメリットが存在するからである。しかし、企業組織は中間組織と違い、関係者は自律的に行動するわけではないので、インセンティブは弱くなる。以上の点を整理すると表1ようになる。

## (3) 望ましい統治機構

望ましい統治機構は取引の特徴によって決定される。取引を特徴づける要因には、(1) 取引の頻度、(2) 不確実性、(3) 資産特殊性がある。取引費用の経済学では、この中の資産特殊性を最重視する(Williamson, 1975, 1979)。Williamsonによると、取引は資産特殊な取引と資産特殊でない取引に区別される。資産特殊な取引(資産特殊でない取引)とは、取引当事者が保有している資産が特殊である(ない)取引である。特殊な資産とは、ある人と取引をするとその価値は高まるが、別のひとと取引をするとその価値が低下するような資産である。具体的には、(1) 立地の特殊性、(2) 物的資産の特殊性、(3) 人

表1 各統治機構の特徴

	市場	統治構造	
		中間組織	企業組織
インセンティブの強さ	++	+	0
管理コントロール	0	+	++
価格メカニズムによる適応	++	+	0
協調による適応	0	+	++
契約法	++	+	0

(注) ++は「強い」、+は「やや強い」、0は「弱い」を示す。

(出所) Williamson(1991)

的資産の特殊性、(4) 特定目的の資産、(5) ブランド・ネーム資産、(6) 一時的特殊性が挙げられる (Williamson, 1991)。

以下では、資産特殊性と統治機構の関係をWilliamson (1991) の議論に沿ってみたい。そこでのポイントは、資産の特殊性がどのようなものであれ、資産の特殊性が大きくなるにつれ、相互依存性が高まるという点である。資産の特殊性がないならば、売手と買手の身分は重要ではないが、資産が特殊となるとそれぞれの身分が重要となる。なぜなら、特殊性のある資産は、最適な使用者による使用から外れると価値が損なわれることになるからである。

資産の特殊性の存在しない状況にあつては、市場における自律的な関係者が攪乱に効果的に適応する。こうした状況では、企業組織には組織内部の官僚的コストが生じるため攪乱に対する効率性は低下する。しかし、資産の特殊性によって相互の依存性が高まると、協調による双務的な適応が要求される攪乱が増えその重要性も増す。そこでは、市場によって与えられる強いインセンティブは適応を阻害することになる。自律的な関係者は、協調によって得られる利益である準レントをより多く獲得しようとするためである。その場合には、企業組織がより望ましいものとなる。攪乱に対する適応の性格が、自律的適応および双務的適応のいずれもが支配的ではない場合に、中間的な統治機構が望ましいものとなる。

上記の内容を数式によって表現するならば次のようになる。まず、市場、中間組織、企業組織の統治費用を次のように表現する。

市場の費用： $M=M(k; \theta)$

中間組織の費用： $X=X(k; \theta)$

企業組織の費用： $H=H(k; \theta)$

ここで、 $k$ は資産特殊性の程度を示し、 $\theta$ は費用曲線をシフトさせる要因とする。差し当たり $\theta$ を一定とすると、これまでの議論から、次のような関係が導かれる。

$M(0) < X(0) < H(0)$

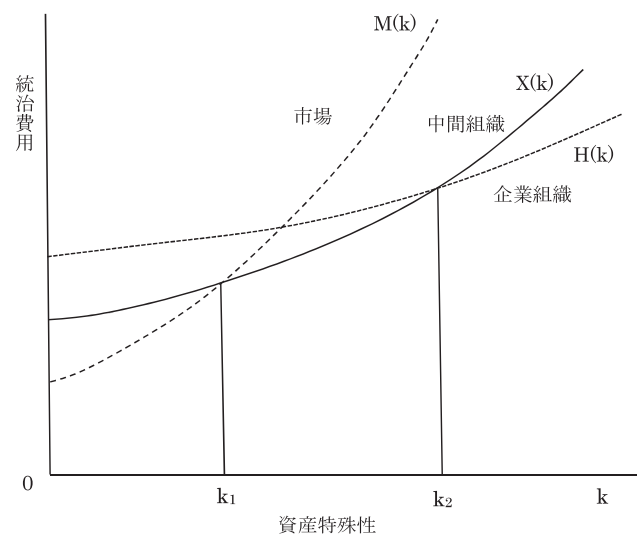
$M' > X' > H' > 0$

最初の不等式は、資産特殊性が存在しない場合には、市場が最も取引費用が小さく、続いて中間組織、最も費用が大きいものが企業組織であることを示している。次の不等式は、資産の特殊性が増大するにつれ、市場、中間組織、企業組織の順で、取引費用が増えることを示している。

以上の関係を図示すると図1ようになる。そこでは、

資産特殊性が0から $k_1$ までの部分については市場が最も取引費用を節約する統治機構になる。次に、資産特殊性が $k_1$ から $k_2$ までの部分について中間組織が望ましい統治機構となる。最後に、資産特殊性 $k_2$ より大きくなると企業組織が望ましい統治機構となる。このように、資産の特殊性の程度に応じて最も取引費用の小さな統治機構が選択されていると考えることができる。

図1 資産特殊性と望ましい統治機構



(出所) Williamson (1991)

#### (4) 取引費用の経済学によるフランチャイズ・システム利用の説明

特定の事業において、フランチャイズ・システムが企業の所有者にとって望ましい統治機構であることを、取引費用の経済学の視点から分析した研究は筆者が知る限り存在しない。そこで、以下では、取引費用の経済学の重要概念である資産特殊性を用いてフランチャイズ・システムの利用の説明が可能かどうか検討する。

フランチャイズ・システムが利用される代表的な産業は、コンビニエンス・ストア、ファスト・フード、サービス業などである。これら産業ではブランド力が重要であり、かつ多店舗展開（チェーン展開）を行う点に特徴がある (Caves and Murphy, 1976)。ブランド力を高める上

で重要となるのは、各店舗の構造、看板、外観、内装などを統一し、店内のオペレーションを標準化することによって、同一チェーンに属する店舗では同一の商品やサービスの供給を受けることができることを消費者が認知できるようにすることである。

こうした点を踏まえ統治機構の選択を考えてみたい。まず、市場を利用する場合をみると、そこでの取引は1回で完了するスポット取引となる。しかし、店舗の構造、看板、外観、内装などを統一し、標準的なオペレーションを継続的に行うためには、他の用途に用いた場合に価値が大きく低下する、店舗への投資や従業員教育という特殊的資産への投資を店舗保有者に実施してもらわなくてはならない。このような長期間にわたる資産特殊性の高い投資を実現するには、事業を推進する企業と店舗保有者が継続的な関係を結ぶことが不可欠であり、1回の取引で関係が終了する市場によるスポット取引は適さない。次に、企業組織はどうであろうか。この場合には、同一組織内の意思決定となるため、店舗への投資や従業員教育といった資産特殊性の高い投資を行うことには何ら障害はない。企業組織を用いた直営店によるチェーン展開は統治機構として適している可能性が高い。最後に、フランチャイズ・システムをみると、そこでは一般的に更新可能な数年間の契約が結ばれ、店舗経営者が遵守しなくてはならない店舗運営の内容が規定される。したがって、資産特殊性の高い投資を行うことが可能であり、企業組織と同様に望ましい統治機構の可能性は高い。

では、企業組織とフランチャイズ・システムの選択はどうなるのであろうか。取引費用の経済学が統治機構を決定する要因に挙げる資産の特殊性は、企業組織を選択させるほどに大きいのか、中間組織であるフランチャイズ・システムを選択させる程度のものであるのか。この点について取引費用の経済学から明確な結論を導くことは難しい。この点は、フランチャイズ・システムを利用している企業と業界の実態をみることで確認できる。まず、フランチャイズ・システムを利用している企業をみると、フランチャイズ・システムを利用した加盟店と直営店が混在しているケースがほとんどである (Bradach, 1997, 1998)。つまり、多くの企業は企業組織とフランチャイズ・システムの両方を用いてチェーン展開を行っている。次に、フランチャイズ・システムが利用されている業界をみると、フランチャイズ・システムを利用している企業が存在する一方で、フランチャイズ・システムを利用せず直営展開をしている企業が存在する。例えば、牛丼業界では、吉野家はフランチャイズ・システムを利用しているが、すき家はすべて直営店で運営している。ほぼ同じ事業を展開しながら、フランチャイズ・システムの利用状況が異なる事例が少なくない。このように、フランチャイズ・システムが利用されている企業や産業では、企業組織とフランチャイズ・システムが混在しており、両者の選択問題を資産の特殊性の程度のみによって説明することは難しい。

取引費用の経済学は、フランチャイズ・システムを含む中間組織が最適な統治機構となる要因の特定には成功したが、実際に企業がフランチャイズ・システムを選択するより具体的な要因を提示し、実証可能な仮説を提供するには至っていない。このため、取引費用の経済学の概念を用い

て、フランチャイズ・システムが選択されることを分析した実証分析は筆者が知る限り行われていない。

## 4. エージェンシー理論

### (1) エージェンシー問題の解決手段としてのフランチャイズ・システム

エージェンシー理論は、依頼者 (principal) が代理人 (agent) に権限を委ねる時に生じるエージェンシー関係の中で生じる問題を考察する。解決すべき問題は2つあるとされる (Eisenhardt, 1989)。まず、依頼者と代理人の目的には対立があり、情報の非対称性によって依頼者が代理人の行動をモニタリングすることが困難であることから生じる問題がある。第2点として、依頼人と代理人ではリスクの選好が異なることによるリスク配分の問題がある。エージェンシー理論では上記の2つの問題を解決する方法を取り扱う。

フランチャイズ・システムの存在をエージェンシー理論の視点から初めて分析した研究はRubin (1978) である。Rubin (1978) は、フランチャイザーの資金不足を解消するためにフランチャイズ・システムが用いられるという理由に異を唱え、Jensen and Meckling (1976) やAlchian and Demsetz (1972) の議論から発展してきたエージェンシー理論から説明を加えた。彼の議論は、フランチャイズ・システムにおけるエージェンシー問題に関する主要な論点をほぼカバーしている。まず、フランチャイジーがフランチャイザーから地理的に離れた地点で活動を行うことが多く、活動のモニタリングが難しいことに注目した。モニタリングの困難を克服する方法として、店舗からの利益の一定割合をフランチャイジーに付与することで労働に対するインセンティブを高める方法が考えられると主張した。直営店における従業員は、給与が固定的であるため店舗経営に熱心に取り組まない恐れがあるが、フランチャイジーは、その収入が店舗の利益に連動することになり、より熱心に店舗経営に取り組むと考えられるからである。

次に、フランチャイズ契約の一項目であるフランチャイズ・フィーの経済的意味を考察した。潜在的なフランチャイジーが多数存在する場合には、他の代替的な職業から得ることのできる収入を僅かに上回る収入をフランチャイジーに与えることで、フランチャイジーを獲得することができる。つまり、フランチャイジーとして獲得する収入の現在価値と、他の代替的な職業で得られる収入の現在価値の差額を、フランチャイザーはフランチャイズ・フィーによって徴収することができることを示した。

第3点として、フランチャイザーが受け取るロイヤルティの経済的意味を考察した。実際のフランチャイズ契約は、第2点で示したようなフランチャイズ・フィーのみから構成されておらず、加盟時に一定額のフランチャイズ・フィーをフランチャイザーに支払った上で、売上等の一定割合であるロイヤルティを定期的 (月単位など) に支払うという契約が一般的である。このロイヤルティの経済的意味については、フランチャイジーの収益変動を緩和するリスク軽減手段となる点や、資金制約のあるフランチャイジーが十分なフランチャイズ・フィーを支払うことができ



ない場合に超過利潤を分割して獲得する手段となる点があることは認めるものの、その重要性は低いと指摘し、むしろフランチャイザーのインセンティブを高める手段として機能しているとした。すなわち、フランチャイザーは、フランチャイジーに対して、指導・援助、広告、商品・サービスの開発、店舗運営状況のモニタリングなどの様々な義務を負うが、フランチャイザーの収入がフランチャイジーの店舗収益に連動しないならば、フランチャイザーが期待される活動を行わないというモラル・ハザードの可能性が生じる。その可能性を排除するために、フランチャイズ・ビジネスから得られる収入の一定割合をフランチャイザーが獲得する手段としてロイヤルティが利用されていると主張した。フランチャイジーのみならずフランチャイザーにもモラル・ハザードが生じているため、この現象は二重のモラル・ハザードと呼ばれる (Lafontaine, 1992)。

第4点として、フランチャイジーのフリーライダー問題を指摘した。フランチャイジーがフランチャイズ・システムに加盟することによって得る主なものはフランチャイザーのトレード・マークの使用権である。多数の顧客に認知されているトレード・マークによって、フランチャイジーは店舗経営への努力を怠ったとしても顧客の獲得が可能である<sup>5)</sup>。また、期待した商品やサービスが提供されなかったことによって店舗の評判は低下するが、評判の低下による将来収益の減少は努力を怠った店舗のみが負担するわけではなく、すべての店舗が共同して負担することになる。なお、前者は「垂直的フリーライダー問題」と呼ばれ、後者は「水平的フリーライダー問題」と呼ばれる (Mathewson and Winter, 1985)。

Rubin (1978) が十分に指摘していないエージェンシー関係における問題には、準レントの搾取 (Klein et al., 1978) とリスク配分がある。まず、準レントについてみると、準レントは残存価値 (salvage value) を上回る価値のことを意味するが、準レントが高くなるほど搾取される可能性が高まる<sup>6)</sup>。フランチャイズ・システムにも搾取の可能性が存在し、Brickley and Dark (1987) は、フランチャイズ加盟時の初期投資が大きいほど、フランチャイザーによる搾取の可能性が高まると主張した。フランチャイジーの加盟に当たっての初期投資は、主に店舗や設備への投資となるが、店舗や設備は加盟チェーン固有の仕様に従ったものであり、チェーンから脱退した場合には、価値をほとんど失ってしまうからである。この搾取の可能性を考えると、フランチャイジーは加盟に当たりより高い収益率を要求することになる。これは、フランチャイザーにとっては、フランチャイズの有用性を低下させるものである。言い換えると、準レントの搾取の可能性が高い場合には、フランチャイザーはフランチャイジーではなく直営店を利用する傾向を強めることになる。

次に、リスク配分については、地主と小作人の関係による説明がフランチャイズ・システムに適用されることが多い。Cheung (1969) は、地主と小作人関係をリスク・シェアリングとして捉え、地主と小作人がともにリスク回避的であると仮定すると、リスクをシェアする契約は両者にとってプラスとなることを示すことによって小作人関係を説明した。Stiglitz (1974) は、この主張を数式によるフォーマルな形で証明している。この考えをフランチャ

イズ・システムに当てはめると、リスクを共有する手段がロイヤルティ・レートとなる。例えば、売上比例のロイヤルティ・レートであれば、売上の一定割合をフランチャイザーとフランチャイジーが分け合うことになり、リスクの変動が緩和されることになる。

これまで述べてきたように、エージェンシー理論では、フランチャイズ・システムの利用を促進する要因と抑制する要因が取り上げられている。フランチャイジーが店舗業績に連動する収入を獲得し、熱心に店舗運営に取り組む点は、フランチャイズ・システムの利用を促進するが、フランチャイジーのフリー・ライディングとフランチャイザーによる準レントの搾取の可能性はフランチャイズの利用を抑制する。このため、フランチャイズ・システムが利用されるのは、フランチャイズ・システムによって固定的給与を受け取る従業員の怠業を抑制するメリットが、フリー・ライディングや準レントの搾取といったフランチャイズ・システムのデメリットを上回る場合となる。

## (2) エージェンシー理論による分析の発展

Rubin (1978) 以降の研究では、主として規範的エージェンシー理論の立場から、数式を用いたフォーマルな形式でフランチャイズ契約の分析が進められた。その中で代表的な研究には、Mathewson and Winter (1985)、Lal (1990)、Bhattacharyya and Lafontaine (1995) がある。まず、Mathewson and Winter (1985) は、代理人 (フランチャイジー) はフランチャイズ契約を締結した後は、市場の需要状況を知るのに対し、依頼人 (フランチャイザー) はフランチャイジーの行動しか分からないという情報の非対称性が存在する状況を想定する。需要状況は良好と不良に分かれるとする。その上で、地域の需要は、フランチャイザーとフランチャイジーの生産や営業の努力に依存するという状況を想定する。ただし、コストを要するモニタリング活動によってフランチャイザーはフランチャイジーの営業努力の水準を知ることが可能とする。なお、フランチャイザーとフランチャイジーはリスク中立的とする。これらの状況のもとで、ロイヤルティによって収益を共有するフランチャイズ契約が成立する条件を分析した。そこでは、需要に不確実性が存在し、フランチャイザーとフランチャイジーの投資によって需要が決定されるという条件だけでは、フランチャイズ契約でロイヤルティが利用される理由は生じないことを明らかにした。フランチャイジーが十分な資産を保有している場合には、フランチャイザーは、フリー・ライディングに対してペナルティを課すというモニタリング活動を適切に行い、フランチャイジーが獲得する収益をフランチャイズ・フィーで徴収することによって、収益の最大化を図ることができるからである<sup>7)</sup>。しかし、フランチャイジーに資産制約 (資産がゼロ) が存在する場合には、フリー・ライディングに対してペナルティを課すことができない。このため、需要状況が良好な場合にはフランチャイジーの手許に利益が残るようにするという、報酬によるインセンティブの問題の解消を行わなくてはならず、ロイヤルティを用いることによって収益の共有を図るフランチャイズ契約が必要となることを示した。換言すると、フランチャイジーに資産制約があることが、ロイヤルティが必要となる理由であることを明ら

かにした。

Lal (1990) は、Rubin (1978) が提示した、ロイヤルティ・レートにフランチャイザーの活動に対するインセンティブを提供する役割（二重のモラル・ハザード）があることをフォーマルに証明した。具体的なモデルをみると、不確実性やフランチャイジーの小売活動によって需要が変動する需要曲線のもとで、フランチャイザーからフランチャイジーは商品を仕入れ、フランチャイザーとフランチャイジーはともにリスク中立的で期待利益の最大化を図るという状況を想定した。フランチャイザーの商品については一般性を欠くことなく生産コストはゼロとし、フランチャイジーはフランチャイザーにフランチャイズ・フィーとロイヤルティを支払う。また、フランチャイザーは、フランチャイジーに他で得られる収入を保証することで契約への参加を希望させる（参加制約条件）。この仮定のもとで、フランチャイジーは自己の利益が最大化されるように小売価格と小売活動を決定する。一方、フランチャイザーは、フランチャイジーが決定する小売価格と小売活動を前提に、自己の利益が最大化されるようにフランチャイズ・フィー、ロイヤルティ・レート、卸売価格を決定する。この条件付き最大化問題を解くと、最適なロイヤルティ・レートと卸売価格はゼロとなり、フランチャイジーの参加制約条件を満たすもとで可能な限りフランチャイズ・フィーを引き上げることによって、フランチャイジーから店舗における最大限の営業努力を引き出すと同時に最大限の利益が獲得できることが示された。次に、2人のフランチャイジーを想定し、フランチャイジーのフリー・ライディングの可能性を分析した。そこでは、2人のフランチャイジーの営業努力が需要に影響を与え、営業努力には高コストの大きな営業努力と低コストの小さな営業努力があると想定する。この状況ではフリー・ライディングすることがナッシュ均衡となることが明らかとなった。さらに、フランチャイザーのモニタリング活動をモデルに加えると、ナッシュ均衡には純粋戦略は存在せず混合戦略の解が導出される。そこでは、引き続き最適なロイヤルティ・レートはゼロとなり、ロイヤルティ・レートの必要性は認められなかった。最後に、フランチャイジーの活動に加えフランチャイザーの活動が需要に影響を与えるという状況を想定すると、プラスのロイヤルティ・レートが均衡解として導出された。この結果は、フランチャイザーとフランチャイジーの両者に対して営業努力へのインセンティブを与えるために、ロイヤルティ・レートが存在していることを示すものである。つまり、ロイヤルティ・レートは、両者のインセンティブを調整するように設定されていることが明らかにされた。

二重のモラル・ハザードの存在を前提に、多くのフランチャイズ契約にみられる売上等の一定割合を共有するというフランチャイズ契約の特徴を分析した研究には、Bhattacharyya and Lafontaine (1995) がある。そこでは、フランチャイザーとフランチャイジーの双方の努力によって産出額が定まるが、産出額には不確実な要素（誤差項）が存在すると仮定する。また、不確実な要素の実現額は観測不可能であり、フランチャイザーとフランチャイジーの努力は証明不可能とする。したがって、強制できる契約は産出額をベースとしたものになる。フランチャイザーとフランチャイジーはリスク中立的と仮定する

<sup>8)</sup>。なお、フランチャイザーとフランチャイジーは自らの努力に対して非効用を得るとする。この仮定のもとで、フランチャイザーは効用を最大化するような契約内容を決定することになる。ただし、制約条件として、フランチャイザーとフランチャイジーは自己の効用を最大化する努力水準を選択するという誘因適合の制約と、フランチャイジーは契約への参加を希望するという参加制約が存在する。この制約付き最大化問題を解くことにより、フランチャイザーとフランチャイジーが収入を共有する最適なルールは収入の一定割合をそれぞれが受け取るという線形の契約であることを明らかにした。

これまで見てきたように、エージェンシー理論は、ロイヤルティ・レートなどのフランチャイズ契約の内容や直営店か加盟店かという店舗形態の決定といったフランチャイズ・システム内部の問題の解明に貢献してきた。また、エージェンシー理論によるフランチャイズ・システムの内部の仕組みの解明は検証可能な仮説の提供につながり、多くの実証分析を生み出すに至った。しかし、フランチャイズ・システムという形態が、そもそもなぜ存在するのかという点については、十分に解明されているとは言えない。

## 5. 所有権理論

所有権理論は、契約が不完備な状況のもとで、取引費用の経済学と同様に資産特殊的投資と、それによって生み出される準レントに着目する。しかし、取引費用の経済学とは異なり事後的な適応は効率的でロスは一切生じず、取引から生じる価値が事後的にはすべて実現すると仮定する。しかし、総価値を取引当事者間でどのように分配するかという問題に、企業の境界すなわち当事者の間で資産所有がどのような分布になっているかが影響を与える。それは次のような理由による。当事者間の事後的な交渉の解として協力ゲームにおけるナッシュ均衡解が考えられるが、交渉の基準点となるのは、交渉が決裂した場合に外部の企業との取引から得られる利益である。交渉の基準点が大きいほど多くの価値を獲得できる。交渉が決裂した場合に外部の企業との取引から得られる利益は、資産の所有によって変化する。一般に、外部の企業との取引から得られる利益は、資産の所有が多いほど大きいと考えられるため、資産の保有状態が価値の分配に関係する。さらに、より多くの資産を所有しているほど、外部の企業との取引の利益のみならず、所有者による投資の利益の増加分も大きくなると仮定すると、売手と買手が存在する場合に、買手（売手）による統合は買手（売手）の投資インセンティブを高めるが、売手（買手）の投資インセンティブを低下させることになるという投資インセンティブに対する影響が生じる（Hart, 1995; 伊藤, 2010）。所有権理論から得られる主要な仮説としては、次のようなものがある（伊藤, 2010）。第1に、売手（買手）の投資が重要となるほど、事前効率的な所有パターンは、売手（買手）による統合が最も効率的であり、続いて、非統合、買手（売手）による統合となる。第2に、同時に所有されることによってのみ投資の限界利益を高める補完的な資産は同時に所有されることが望ましい。

上記のように、所有権理論は契約の不完備性を中心概念



として理論を発展させてきたが、一般に契約の不完備性の程度は固定して研究が進められてきた。しかし、実証分析に当たっては、この固定性を緩め、契約可能性の違いを考慮することによって検証可能な仮説の提示が可能となる (Baker and Hubbard, 2001)。この視点に立って、所有権理論をもとにフランチャイズ・システムを分析した研究としては、Windsperger (2002) の研究がある。ここでは無形資産と有形資産では契約可能性が異なることに着目して、所有形態の決定を分析している。その説明は次のとおりである。

フランチャイズ・システムが利用されるケースと直営店が利用されるケースを、本部と地域の店舗が所有するそれぞれのマーケティング上の資産の無形性の違いに着目して説明する。資産の無形性が大きい場合には契約可能性が低下するのに対し、有形性が大きい場合には契約可能性は高まるとする。マーケティング上の資産には、システム特殊的な資産 (資産A) と、地域市場特殊的な資産 (資産B) があるとし、次の2つのケースを想定する。

第1のケースとして、資産Aが無形であり、資産Bが有形であるとする場合を取り上げる。まず、資産Aをフランチャイザーが保有し、資産Bをフランチャイジーが保有とする。この時、資産Aに関する取引についての契約は不完備となり、資産Bの契約は完備となる。それぞれの資産について投資を行う場合に、資産Bに関する契約は完備であるから、両者が取引を実現することによる事後的な利益はすべてフランチャイザーが保有する資産Aに関する投資から生じることとなる。事後の交渉では、この利益をフランチャイザーとフランチャイジーが分け合う。この結果、フランチャイザーの資産Aに対する投資意欲は損なわれる。次に、フランチャイザーが資産Aと資産Bの両方を所有するならば、投資によって生じる利益のすべてをフランチャイザーは獲得できるため投資意欲は高まる。また、資産Bは有形で契約可能であるため、フランチャイザーが資産Bを取得することは容易であり、資産Bに対する投資から生じる利益を獲得できる。したがって、このケースでは直営店が選択されることになる。

第2のケースとして、資産Aと資産Bがともに無形であり契約が不完備となる場合を考える。まず、フランチャイザーが資産Aと資産Bを同時に所有する直営店を選択しているとする。資産Aと資産Bは、それぞれ本部と店舗の内部においてコーディネートされているとするならば、資産Bを取得したフランチャイザーは地域市場特殊な能力を有しないため資産Bを有効に活用できず、その投資から大きな利益を挙げることができない。このため直営店の選択は望ましいものではない。一方、フランチャイザーが資産A、フランチャイジーが資産Bを所有するフランチャイズ・システムの場合には、フランチャイジーは自己が持つ能力を利用して、資産Bに関連する投資からより大きな利益を生み出す。この利益はフランチャイザーが資産Bを所有する場合よりも大きい。フランチャイズ・システムを利用した場合、フランチャイザーは資産Aに関連する投資からの事後的な利益をフランチャイジーに分け与えることになるものの、フランチャイジーが資産Bに関連する投資から生み出した事後の利益を獲得することができる。この結果、フランチャイザーは直営化の場合よりも、より大きな

利益を獲得する可能性がある。

Windsperger (2002) による上記の第2のケースの説明は、不十分な点があると考えられるので指摘しておきたい。フランチャイズ・システムの利用によって資産Bに関連する投資からの利益は増えるものの、資産Aと資産Bに関連する投資からの事後的利益をフランチャイザーはフランチャイジーと分け合わなくてはならないため、直営店の場合に比べて利益が増加するとは限らないからである。むしろ、不完備契約となる資産Aと資産Bが存在するケースは、Hart (1995) の第2章のモデル分析に該当し、資産の分布状況に伴う投資が生み出す利益の状況に依存することを利用した説明が望ましいと考えられる。すなわち、システム特殊的な資産Aと、地域市場特殊的な資産Bの性格が大きく異なり、両資産がHart (1995) が定義する独立の場合に該当するならば、フランチャイズ・システムの選択が最適なものになると考えられる。

所有権理論は、資産の契約可能性に着目することによって、フランチャイズ・システムの利用に関し一定の説明を与えている。しかし、その分析は、垂直統合による企業組織の利用か別会社との市場取引の利用かという選択問題の分析となっている。フランチャイズ・システムの特徴が企業組織と市場の中間に位置する点にあるとするならば、その点を十分に解明していないと考えられる。

## 6. シグナリング理論

情報の不完全性のもとでの企業等の行動を分析する理論の一つである、シグナリング理論をもとにフランチャイズ・システムを説明した研究にGallini and Lutz (1992) がある。そこでの論理は次のとおりである。フランチャイザーが直面する需要状況は良好と不良のいずれかに分かれるとする。良好な需要状況に直面しているフランチャイザーはその事実を潜在的なフランチャイジーに伝えたいと考えるが、その際の手段は、直営店舗比率 (= 直営店舗数 / 総店舗数)、フランチャイズ・フィー、ロイヤルティ・レートになるとする。良好な需要状況に直面しているフランチャイザーの基本的な行動は、自分自身の収入をフランチャイズ・システムとして運営している店舗の収入により強く依存させることによって、不良な需要状況に直面しているフランチャイザーが同様のフランチャイズ契約や店舗形態を提示できないようにすることである。この点をロイヤルティ・レートとフランチャイズ・フィーについてみると、ロイヤルティ・レートを高く設定することに伴う収入減少の可能性は需要状況が不良のフランチャイザーほど大きくなるため、需要状況が良好なフランチャイザーはロイヤルティ・レートを高く設定することによって需要状況が不良のフランチャイザーが同様の契約を提示することを防ぐことができる。需要状況が連続的だとして、他の条件が一定だとすると、需要状況が良好なほどロイヤルティ・レートは上昇することになる。一方、エージェンシー理論でみたように、フランチャイズ・フィーはロイヤルティ・レートの引き上げによって低下する。また、フランチャイズ契約ではなく直営店舗比率を用いる場合には、需要状況が良好なフランチャイザーほど店舗の業績が利益に直結する直営店舗比率を高めることになる。こうした店舗形態の

選択やフランチャイズ契約の提示によって、不良な需要状況に直面しているフランチャイザーはすべての店舗をフランチャイズ加盟店とし、良好な需要状況に直面しているフランチャイザーは一部の店舗を直営で運営し、直営店とフランチャイズ加盟店が混在することになる。つまり、直面している需要状況の違いによって、それぞれのフランチャイザーは異なる店舗構成やフランチャイズ契約を選択するという分離均衡が一定の仮定の下で成立することが示される。経時的な影響については、時間の経過とともに需要状況に関する情報が広がるためシグナリングの必要性が弱まり、直営店の比率は低下するという予想を提示している。また、同様の影響によってロイヤルティ・レートは低下し、フランチャイズ・フィーは高まるという予想を行っている。

シグナリング理論は、フランチャイズ・システムの存在を前提に、フランチャイズ契約の内容や直営店の比率の決定を説明に成功した。しかし、エージェンシー理論と同様に、フランチャイズ・システムがそもそもなぜ利用されるのかという点については触れられていない。この点にシグナリング理論には限界がある。

## 7. おわりに

本稿では、組織の経済学を中心にフランチャイズ・システムの利用の理由に関する研究を概観してきた。取引費用の経済学、エージェンシー理論、所有権理論などは、それぞれ固有の視点からフランチャイズ・システムを分析している。しかし、それぞれの理論を取り上げた箇所ですべて、企業組織あるいは市場ではなく中間形態のフランチャイズ・システムが利用されるのかという点については、必ずしも満足の解答が得られているわけではない。その意味では、フランチャイズ・システムの研究には新たな分析の余地が残されている。一方、フランチャイズ・システムは、ファスト・フードに代表されるように、サービスを消費者に届ける仕組みでもある。今後、経済のサービス化が一段と進むと見られる中では、フランチャイズ・システムの有用性は高まると考えられる。こうした状況を踏まえるならば、組織の経済学の視点から、フランチャイズ・システムの本質を明らかにする研究のさらなる進展が期待されている。

## 謝辞

本研究は、文部科学省科学研究費補助金（課題番号22530383）の助成を受けて行った研究成果の一部です。

## 注

- 1) 大手コンビニエンス・ストアが代表的な例である。
- 2) 厳密には、統治機構の選択に当たっては、統治機構の違いによる生産費用や売上の変化も考慮する必要がある（Joskow, 1985; Riordan and Williamson, 1985）。しかし、フランチャイズ・システムを利用する産業は、コンビニエンス・ストアのように、労働集約的な多店舗展開するのが一般的である。したがって、フランチャイズ・システムではなく企業組織を利用することによって企業規模が拡大することが、生産費用や売上の変化に結びつく度合いは小さいと考えられる。したがって、本章では取引費用を中心に分析を進める。

- 3) ここでの議論はWilliamson（1991）に基づいている。
- 4) 情報開示や紛争解決機関などが挙げられる。
- 5) 例えば、セブンイレブンを例に考えてみると、見知らぬ土地を訪れた場合に、顧客はセブンイレブンの看板や店舗をみることによって、販売されている商品、サービス、店舗のクレンリネス（cleanliness）を思い浮かべ、入店することになる。
- 6) Brickley and Dark（1987）やCombs and Ketchen（2003）に従い、準レントの搾取の問題をエージェンシー理論に含めているが、この問題は取引費用の経済学の範疇に入れるほうがより適切かと考えられる。
- 7) ここでは、複数のフランチャイジーが存在し、彼らの営業努力が地域の需要に影響を与える場合に、フランチャイジーには怠業という水平的フリーライダー問題が生じるという状況を想定している。
- 8) リスク中立的と仮定するのは、リスク回避という要因からフランチャイザーとフランチャイジーが収入を共有するという結論が導かれたものではないということを示すためである。換言すると、リスク回避的と仮定すると収入を共有するというフランチャイズ契約の特質がより強まることになる。

## 参考文献

- Alchian, A., and H. Demsetz（1972）“Production, Information Costs and Economic Organization,” *American Economic Review*, 62, pp. 777-795.
- Baker, G. P. and T. N. Hubbard（2001）“Empirical Strategies in Contract Economics: Information and the Boundary of the Firm,” *American Economic Review*, 91, pp. 189-194.
- Barnard, C.（1938）*The Functions of the Executive*, Harvard University Press（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年）。
- Bhattacharyya, S. and F. Lafontaine（1995）“Double-Sided Moral Hazard and the Nature of Share Contracts,” *Rand Journal of Economics*, 26, pp. 761-781.
- Bradach, J. L.（1997）“Using the Plural Form in Management of Restaurant Chains,” *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 276-303.
- Bradach, J. L.（1998）*Franchise Organizations*, Harvard Business School Press（河野昭三監訳『ハーバードのフランチャイズ組織論』文真堂、2006年）。
- Brickley, J. A., and F. H. Dark（1987）“The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising,” *Journal of Financial Economics*, 18, pp. 401-420.
- Caves, R. E. and J. Murphy（1976）“Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets,” *Southern Economic Journal*, 42, pp. 568-572.
- Cheung, S. N.S.（1969）*The Theory of Share Tenancy*, University of Chicago Press.
- Coase, R. H.（1937）“The Nature of the Firm,” *Economica*, 4, pp. 386-405.
- Combs, J. G., and D. J. Ketchen（1999）“Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising?” *Academy of Management Journal*, 42, pp. 196-207.
- Combs, J. G., and D. J. Ketchen（2003）“Why Do Firms Franchise as an Entrepreneurial Strategy? A Meta-Analysis,” *Journal of Management*, 29, pp. 443-465.
- Eisenhardt, K. M.（1989）“Agency Theory: An Assessment and Review,” *Academy Management Review*, 14, pp. 57-74.
- Gallini, N. T., and N. A. Lutz（1992）“Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising,” *Journal of Law, Economics, and Organization*, 8, pp. 471-501.
- Hart, O.（1995）*Firms, Contracts, and Financial Structure*, Clarendon Press（鳥居昭夫訳『企業 契約 金融構造』慶應義塾大学出版会、2010年）。
- Hayek, F.（1945）“The Use of Knowledge in Society,” *American Economic Review*, 35, pp. 519-530.
- Jensen, M. C., and W. Meckling（1976）“Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure,” *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- Joskow, P.（1985）“Vertical Integration and Long-Term

- Contracts," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1, pp. 33-80.
- Klein, B., R. G. Crawford, and A. A. Alchian (1978) "Vertical Integration, Appropriable Rent, and the Competitive Contracting Process," *Journal of Law and Economics*, 21, pp. 297-326.
- Lafontaine, F. (1992) "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results," *Rand Journal of Economics*, 23, pp. 263-283.
- Lal, R. (1990) "Improving Channel Coordination through Franchising," *Marketing Science*, 9, pp. 299-318.
- Martin, R. E., and R. T. Justis (1993) "Franchising, Liquidity Constraints and Entry," *Applied Economics*, 25, pp. 1269-1277.
- Mathewson, G. F. and R. A. Winter (1985) "The Economics of Franchise Contracts," *Journal of Law and Economics*, 28, pp. 503-526.
- Minkler, A. P. (1990) "An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise," *Economics Letters*, 34, pp. 77-82.
- Minkler, A. P. (1992) "Why Firms Franchise: A Search Cost Theory," *Journal of Institutional Theoretical Economics*, 148, pp. 240-259.
- Norton, S. W. (1995) "Is Franchising a Capital Structure Issue?" *Journal of Corporate Finance*, 2, pp. 75-101.
- Oxenfeldt, A. R. and A. O. Kelly (1968-1969) "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?" *Journal of Retailing*, 44, pp. 69-83.
- Penrose (1995) *The Theory of Growth of The Firm (3rd.ed.)*, Oxford University Press (日高千景訳『企業成長の理論 (第3版)』ダイヤモンド社、2010年)。
- Riordan, M. and O. Williamson (1985) "Asset Specificity and Economic Organization," *International Journal of Industrial Organization*, 3, pp. 365-78.
- Rubin, R. P. (1978) "The Theory of the Firm and the Structure of the Structure of the Franchise Contract," *Journal of Law and Economics*, 21, pp. 223-233.
- Stiglitz, J. E. (1974) "Incentives and Risk-Sharing in Sharecropping," *Review of Economic Studies*, 41, pp. 219-255.
- Thompson, R. S. (1994) "The Franchise Life Cycle and the Penrose Effect," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 24, pp. 207-218.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980年)。
- Williamson, O. E. (1979) "Transaction Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics*, 22, pp. 233-261.
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.
- Williamson, O. E. (1991) "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296.
- Windsperger, J. (2002) "The Structure of Ownership Rights in Franchising: An Incomplete Contracting View," *European Journal of Law and Economics*, 13, pp. 129-142.
- 伊藤秀史 (2010) 「組織の経済学」中林真幸・石黒真吾編『比較制度分析・入門』、有斐閣、pp. 15-36.
- 井上薫 (1994) 『現代企業の基礎理論』、千倉書房。