

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 4 月 20 日現在

機関番号：23804

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010 年度～2012 年度

課題番号：22530383

研究課題名（和文）フランチャイズ・システムにおける内発的動機付けの機能に関する理論的・実証的研究

研究課題名（英文）An Theoretical and Empirical Analysis of Intrinsic Motivation in Franchise Systems

研究代表者

小本 恵照（KOMOTO KEISHO）

静岡文化芸術大学・文化政策学部・教授

研究者番号：50554052

研究成果の概要（和文）：

本研究では、(1)フランチャイズ・システムの利用によって外発的動機づけを強めることが内発的動機づけを弱めることにつながるならば、エージェンシー理論が妥当するとは限らないのではないか、(2)フランチャイザーとフランチャイジーとの間の良好な関係を維持する上で内発的動機づけが果たす役割は何か、という 2 点を明らかにするために質問票調査を実施することによって検討を加えた。それによると、外発的動機づけが内発的動機づけを低下させていることは確認されず、内発的動機づけを考慮してもエージェンシー理論が妥当することが明らかとなった。フランチャイザーとフランチャイジーとの関係では、手続き的公正は内発的動機づけに影響を与えないが、分配的公正と相互作用の公正は内発的動機づけを高めることが明らかとなった。また、内発的動機づけが高まると、フランチャイジーの感情的コミットメントが高まることも判明した。

研究成果の概要（英文）：

In this study, I examined the following questions: (1) whether intrinsic motivation in store managers deteriorates by using franchising and agency theory needs to be revised to recognize the critical role of intrinsic motivation in franchise systems; and (2) what is the role of intrinsic motivation when we try to enhance relationships between franchisors and franchisees. I found that raising extrinsic motivation in store managers by using franchising does not lead to lower their intrinsic motivation. This finding indicates that agency theory remains valid under taking intrinsic motivation into consideration. As for relationships between franchisors and franchisees, I found that distributive justice and interactional justice have significant positive effects on intrinsic motivation in franchisees, while procedural justice has not such effects. Also, my finding shows that intrinsic motivation has significant positive effects on franchisees' affective commitment.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合 計
2010 年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2011 年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2012 年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総 計	2,900,000	870,000	3,770,000

研究分野：経営学、マーケティング論

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：フランチャイズ・システム、エージェンシー理論、資源不足理論、内発的動機づけ、公正、イノベーション、信頼、感情

1. 研究開始当初の背景

(1)エージェンシー理論の再検討

小売業や飲食業において、直営店ではなくフランチャイズを利用して店舗展開することを説明する理論には、資源不足理論とエージェンシー理論がある。資源不足理論は、ヒト、モノ、カネ、情報などが不足しているフランチャイザーが、それらを補うためにフランチャイズを利用してフランチャイジーを募集するという考え方である。一方、エージェンシー理論は、固定給の従業員ではなく、フランチャイジーが残余利益者である店長となることによってモニタリング・コストの節約ができるという考え方である（Rubin, 1978）。この両理論については、1990年前後から多くの実証研究が行われ（Brickley and Dark, 1987 など）、それを踏まえたメタ分析からは、エージェンシー理論を支持する結果が多いことが明らかとなっている（Combs and Ketchen, 2003）。

しかし、上記の実証分析には次のような問題点がある。まず、実証分析の方法についてみると、フランチャイズ・システムの中に直営店とフランチャイズ加盟店が混在していることを前提に、フランチャイザーがフランチャイジーの行動をモニタリングすることの困難さに焦点を当てた分析が中心であり、フランチャイジーというオーナー店長が雇用者店長より強く動機づけられているかどうかを直接的に計測したものではない点があげられる。

次に、近年、複数店を経営するマルチユニット・フランチャイジーや法人のフランチャイジーが増加している実態がある。そこでは、エージェンシー理論が想定しているオーナー店長ではなく、マルチユニット・フランチャイジーなどが雇用した従業員の店長が店舗経営を担当する。つまり、店舗運営が固定的給与の従業員に委ねられることになる。マルチユニット・フランチャイジーなどでの従業員による店舗運営の増加は、エージェンシー理論の妥当性に関して再検討を迫る現象といえる。

さらに、理論面から、外発的動機づけのみに着目するエージェンシー理論を再検討する動きがみられる。動機づけ理論では外発的動機づけのほかに内発的動機づけが存在することが指摘され、その両者の関係について主として心理学の分野で理論的・実証的研究が行われてきた（Deci, 1975）。また、この心理学の知見を経営・経営分野に応用する研究

が 1990 年代後半から盛んとなっており、エージェンシー理論の枠組みの中に内発的動機を取り入れる動きもみられる（Benabou and Tirole, 2003）。そこでは、エージェンシー理論の前提となっている外発的動機づけが、一定の条件のもとでは内発的動機づけを弱めることが明らかにされている。

こうした現状認識を踏まえ、内発的動機づけを考慮する中で、エージェンシー理論を再検討することには価値があると判断した。

(2)イノベーションの創出

フランチャイズ・システムでは、フランチャイザーのみならずフランチャイジーがイノベーションを起こすことが知られている。海外の研究では、経営の自由度の大きいフランチャイジーのほうが直営店よりもイノベーションの創出が多いという報告もある。一方、心理学の分野では、内発的動機づけは、創造性ひいてはイノベーションの促進に重要な役割を果たすことが主張されている（Amabile, 1996）。(1)のエージェンシー理論の再検討で述べたように、強い外発的動機づけがオーナー店長の内発的動機づけを低下させているならば、フランチャイジーによるイノベーションの創出を低下させていることが予想される。この可能性を探ることには意義があると判断した。

(3)マーケティング・チャネル管理

フランチャイズ・システムには、経営の自律性を求めるフランチャイジーと統制を求めるフランチャイザーの利害の衝突がある。また、フランチャイジーにはフランチャイザーへの依存を求める一方で、フランチャイザーからの自律性を求めることも知られている。フランチャイズ・システムでは、業績を向上させる上で、これらのバランスを上手くとることが必要であるが、その際にはフランチャイジーの内発的動機づけを育むことが重要な要素となる。自律性と内発的動機づけには強い関連のあることが知られているからである。このため、フランチャイザーとフランチャイジーとの間のチャネル関係の管理を考える上で、内発的動機づけを重要な一要因として位置づけることが、チャネル管理の理解を深めることに寄与すると判断した。

2. 研究の目的

本研究では、次の 2 つの目的を設定した。

(1)エージェンシー理論の再検討とイノベ

ションに関する研究

この研究では、内発的動機づけを考慮する中で、エージェンシー理論が依然として妥当するかどうかを検討することが目的となる。また、内発的動機づけがイノベーションを促進させるかも検討課題とした。具体的には、内発的動機づけに関する経営学や心理学の先行研究を踏まえ、以下の仮説を構築し、構造方程式モデルなどを用いてデータによって検証することとした。

- (a)オーナー店長は雇用店長に比べ、より強く外発的に動機づけられている。
- (b)外発的動機づけが強いほど内発的動機づけは弱まる。
- (c)外発的動機づけが内発的動機づけを低下させる効果は、雇用店長よりオーナー店長のほうが大きい。
- (d)内発的動機づけはイノベーションの創出を促進する。
- (e)外発的動機づけは業績にプラスの影響を与える。
- (f)内発的動機づけは業績にプラスの影響を与える。
- (g)イノベーションは業績にプラスの影響を与える。

(2)マーケティング・チャネルにおける内発的動機づけの役割に関する研究

内発的動機づけが、活動それ自体を目的として、興味や楽しさなどの感情から自発的に活動する動機づけと定義されるものだとするならば、内発的動機づけはポジティブな感情と密接な関係があると考えられる。そこで、ポジティブな感情の重要な先行要因の一つである公正（justice）に着目する中で、良好なマーケティング・チャネル関係を作り出す上で果たす内発的動機づけについて分析することとした。

具体的には、フランチャイジーのフランチャイザーに対する公正感がフランチャイジーのパフォーマンスに影響を与える際に、内発的動機づけを経由して影響が及ぶことを明らかにすることとした。そのために、構造方程式モデルを構築し、予想される因果関係が成立するかどうかを検証することとした。公正、感情、信頼、コミットメントなどに関する先行研究を踏まえ、以下のような仮説を設定した。

- (a)分配的公正は信頼に正の影響を与える。
- (b)手続き的公正は信頼に正の影響を与える。
- (c)相互作用的公正は信頼に正の影響を与える。
- (d)公正感が信頼に与える影響は、手続き的公正、相互作用的公正、分配的公正の順に大きい。
- (e)分配的公正が高まると、内発的動機づけ

は強まる。

- (f)手続き的公正が高まると、内発的動機づけは強まる。
- (g)相互作用的公正が高まると、内発的動機づけは強まる。
- (h)内発的動機づけが高まると、感情的コミットメントは強まる。
- (i)信頼が高まると、感情的コミットメントは強まる。
- (j)感情的コミットメントが高まると、フランチャイジーのパフォーマンスが向上する。

3. 研究の方法

(1)エージェンシー理論の再検討とイノベーションに関する研究

大手ファスト・フード3社の店長に対して質問票調査を実施した。質問項目は、関連する先行研究の計測尺度を参考に、インタビュー調査等によるフランチャイズ・システムの実態を考慮し修正を加えた。配布数は3,463票、回収数は357票であった。この中から未記入の項目が残る回答などを除いた有効回収数は336票であった（有効回収率9.4%）。336票の内訳については、オーナー店長は119人、雇用店長は217人であった。回収された質問票のデータについては、共分散構造分析（構造方程式モデル）を中心に分析を行い、仮説が支持されるかどうかを検証した。

(2)マーケティング・チャネルにおける内発的動機づけの役割に関する研究

コンビニエンス・ストア最大手のセブン・イレブン・ジャパンの東京都、千葉県、埼玉県に所在する店舗2,457店の店長に対して調査票を送付した。しかし、近年コンビニエンス・ストアでは複数店経営が増えており、フランチャイジーが店長ではなく、フランチャイジーに雇用された従業員が店長となっていることが少なくない。このため、店長宛に配布した調査票には、店長がフランチャイジーでない場合には、店長からフランチャイジーに調査票を手渡していただくよう依頼を行った。その結果、回収された調査票は226であった。ただし、この中に含まれていた未回答の項目を含む調査票を除くと、有効な調査票は200となった（有効回答率8.1%）。なお、調査票の項目については、関連する先行研究の計測項目を参考に、フランチャイズ・システムの実態に合うように修正を加えた。回収された質問票のデータについては、共分散構造分析（構造方程式モデル）を中心に分析を行った。

4. 研究成果

(1)エージェンシー理論の再検討とイノベーションに関する研究

分析に先立って、潜在変数の収束妥当性と弁別妥当性を確認するために確認的因子分析(CFA)を行った。モデルの全体としての適合性は、CFI=0.942、GFI=0.925、RMSEA=0.066などの値が得られるなど良好であった。構成概念の信頼性を示すクロンバック α も概ね良好であった。収束妥当性については自律性の値がいくつかの項目でやや低いものの、その他の変数では問題はなく、大きな問題はないと判断された。弁別妥当性についても、潜在変数間の相関係数の二乗が平均分散抽出度(AVE)を超えるものはなく、弁別妥当性は満たされていると判断された(Fornell and Larcker, 1981)。

分析結果についてみると、オーナー店長と雇用店長の外発的動機づけの大きさは、それぞれ3.89、3.55であり、t検定において有意水準1%で有意にオーナー店長の外発的動機づけが強いことが明らかとなった。仮説(a)は支持された。

仮説(b)から仮説(g)を検証する共分散構造分析については、モデルの全体としての適合性は、CFI=0.945、GFI=0.911、RMSEA=0.058であり、良好な当てはまりであった。共分散構造分析における係数の推定は、多母集団の同時分析を行った。推定結果については、仮説の検証結果を中心に述べるが、オーナー店長と雇用店長の間で相違がある場合には、その点についても触れる。

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、オーナー店長では有意なプラスの影響が計測され、雇用店長では有意ではないマイナスであった。この結果は、いずれも外発的動機づけが強まると内発的動機づけが弱まることを示しておらず、仮説(b)は支持されなかった。両者の推定値を比較すると、オーナー店長と雇用店長の影響の大きさは有意に異なるが、そもそもオーナー店長の推定値が期待された符号ではないため、仮説(c)も支持されなかった。

内発的動機づけがイノベーションに対する影響をみると、オーナー店長については内発的動機づけには有意なプラスが観測されたが、雇用店長では有意な影響は観測されなかった。仮説(d)はオーナー店長では支持されたが、雇用店長では支持されなかった。なお、外発的動機づけがイノベーションに与える影響については、オーナー店長には有意なマイナスの影響が観測されたが、雇用店長には有意な影響は観測されなかった。

業績に対する影響をみると、外発的動機づけについては有意な影響は観測されず、仮説(e)は支持されなかった。しかし、内発的動機づけについては、業績に対して有意なプラスの影響を与えていることが観測され、仮説(f)は支持された。一方、イノベーションが業績に与える影響については、雇用店長では

有意なプラスの影響が観測されたが、オーナー店長では有意な影響は観測されなかった。仮説(g)は雇用店長について支持された。

(2) マーケティング・チャネルにおける内発的動機づけの役割に関する研究

まず、計測モデルである確認的因子分析を行うことによって、構成概念の妥当性を検討した。計測モデルの全体としての適合性は、CFI=0.937、TLI=0.926、RMSEA=0.069であり、良好な当てはまりとなった。

収束妥当性については、平均分散抽出度(AVE)がすべての項目で0.68以上と基準を満たしており、全体として非常に高い収束妥当性であると判断された。また、クロンバック α についても、すべての項目で0.7を上回り、十分な信頼性があると判断された。弁別妥当性についても、各構成概念間でペアを組み、2つの変数が完全に相関するという制約を課したモデルと、制約を課していないモデルを比較し、制約を課さないことによって、適合性が有意に向上するかどうかを計測したところ、適合性が有意に向上することが確認され、弁別妥当性にも問題はないと判断された。

次に、仮説を検証するための共分散構造分析を行った。モデルの全体としての適合性は、CFI=0.934、TLI=0.926、RMSEA=0.064であり、良好な当てはまりであった。推定結果は次のとおりである。まず、公正感が信頼に与える影響についてみると、手続き的公正がプラスの効果を与えていることが1%の有意水準で明らかとなった。相互作用の公正についても5%の有意水準でプラスの有意な影響を与えていた。しかし、分配的公正については推定された係数はプラスとなったが統計的に有意ではなかった。仮説(b)と仮説(c)は支持されたが、仮説(a)は支持されなかった。

信頼に有意な影響を与えていた手続き的公正と相互作用の公正の影響の大きさをみると、推定された係数はそれぞれ0.569と0.208であり、手続き的公正の影響が相互作用の公正よりも大きな影響を与えている。なお、影響が有意ではなかった分配的公正の影響の大きさは0.104であり、係数の大きさも小さい。推定された係数の大きさの違いが、統計的に有意なものであるかという点については、それぞれの公正感が信頼に与える影響の大きさが等しいという制約条件を課した推定を行うことによって確認することができる。まず、3つの公正感が信頼に与える影響が等しいという制約を課したモデルを推定すると、カイ二乗の増分は6.73となり有意水準5%（自由度2）で有意となった。つまり、3つの公正感が信頼に与える影響は異なることが支持された。また、手続き的公正と相互作用の公正という2つについて制約条件を付して推定すると、カイ二乗の増分は

3.49 となった。これは有意水準 10% (自由度 1) で有意である。以上の検討から、それぞれの公正感が信頼に与える影響の大きさについては、手続き的公正が最も大きく、続いて相互作用的正、最後が分配的公正になることが判明した。これにより、仮説(d)は支持された。

公正感が内発的動機づけに与える影響については、分配的公正は 1%水準で有意なプラスの影響を与えていることが判明したが、相互作用的正は有意水準 10%でのプラスの効果にとどまり、手続き的正には有意な影響は観測されなかった。仮説(e)は支持されたが、仮説(f)は支持されず、仮説(g)はやや弱い支持にとどまった。

信頼と内発的動機づけがコミットメントに与える影響については、いずれも有意水準 1%で有意な影響を与えていることが明らかとなった。仮説(h)と仮説(i)は支持された。コミットメントはパフォーマンスに対して有意なプラスの影響を与えており、仮説(j)も支持された。コントロール変数については、経験年数は有意な影響を与えていないが、競合状況については、競合が緩やかであるほど企業業績が向上するという影響がみられた。

本研究の成果を総括すると次のようになる。まず、エージェンシー理論の再検討とイノベーション創出に関する研究については、提示した仮説の一部が支持されるにとどまった。また、コンビニエンス・ストアを対象にした筆者の別の調査とも異なる点が多い結果となった。この結果は、外食業とコンビニエンス・ストア業という事業内容の違いが影響を与えていることも考えられるが、理論構築や実証分析の方法について改善の余地があることを示唆しているとも見ることのできるだろう。この点については将来的な研究課題とし、研究の構想を練り直した上で再びチャレンジしたいと考えている。次に、マーケティング・チャンネル管理に関する研究については、提示した仮説が一部を除き支持された。これにより、研究の目的はほぼ達成されたと判断する。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 2 件)

- ①小本恵照、「組織の経済学とフランチャイズ・システム」『静岡文化芸術大学研究紀要』、Vol. 12, pp. 47-57, 2012 年 3 月. 査読無
- ②小本恵照、「フランチャイズ・システムと動機づけ：システムの存在理由とイノベーションに関する分析」『流通』、Vol. 31, pp.

11-19, 2012 年 12 月. 査読有

〔学会発表〕(計 2 件)

- ①小本恵照、「フランチャイズ・システムの存在理由とイノベーションに関する分析」、日本流通学会全国大会 (大阪商業大学)、2011 年 11 月.
- ②小本恵照、「公正感がマーケティング・チャンネルに与える影響：フランチャイズ・チェーンのケース」、日本商業学会全国研究大会 (北海商科大学)、2012 年 5 月.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

小本 恵照 (KOMOTO KEISHO)

静岡文化芸術大学・文化政策学部・教授

研究者番号：50554052