

国際フランチャイジング研究の特性と課題

—— 文献サーベイ ——

川 端 基 夫

キーワード

国際フランチャイジング
小売国際化
小 売 業
外 食 業
サービス業

目 次

はじめに

I フランチャイジングの歴史

II 国際フランチャイジング研究の概観

III フランチャイズ国際化研究の始まりと実態への関心

IV 進出要因・意思決定や進出手法に関する関心

V 国際フランチャイジングの理論への関心

VI 個別企業の進出後のオペレーション実態に対する関心

VII 新しい研究視角の登場

VIII 新興市場への進出研究

結び：欧米での研究の課題

はじめに

近年、日本の専門店やコンビニ、外食の新興市場への進出が急増している。この背景には、少子高齢化や人口減少の影響で、日本市場ではこれ以上の成長が期待できなくなったという認識が広がってきていることがある。要するに、各企業は国内市場に見切りを付け、自社の将来を海外市場（とくに新興市場）の開拓に託するようになりだしたのである。したがって海外市場への本格的な進出は、小売業や外食業のみならず、学習塾チェーンやウェディングサービス

といった少子化の影響を受けやすい企業、さらには消費財メーカーにも急速に拡大してきている。

もちろん、こういった日本の流通・サービス業の海外進出は、百貨店やスーパーを中心に以前から見られたものであり、筆者もすでに1990年代末までの傾向については分析を済ませている（川端，2000年）。しかし、とくに2000年以降（21世紀以降）の進出傾向は、次の3つの点でこれまでとは異なったものとなってきた。

1点目は、進出する業態の変化である。1990年代までは百貨店やスーパーによる海外進出が主流であったが、2000年以降は専門店やコンビニあるいは外食チェーンといった、小型の店舗を多数展開する業態の国際化が中心になってきている。とくに、コンビニや外食企業の中には海外店舗数が国内を越える企業も出現している。

2点目は、進出形態（参入モード）の変化である。百貨店やスーパーなどは直接投資による進出を行ってきたが、専門店、コンビニ、外食といった多店舗展開型の業態の進出では、投資を伴わない「フランチャイズ」方式の採用が増大してきている。フランチャイズは「契約」による技術移転が基盤となっているため、その増大は「投資による国際化」から「契約と技術移転による国際化」への転換の進展といえよう。

3点目は、消費財メーカーによるフランチャイズ方式での海外市場進出である。国内市場の縮小は、消費財メーカーにとっても深刻な課題となってきたことから、従来のように現地の小売店に任せて（小売店に卸売りを行って）商品を販売するだけでなく、メーカー自らが自社商

品の専門店を現地で多店舗展開し、海外の消費市場で自社商品のブランド確立を行うケースが見られるようになってきた。その手段として、投資負担の少ないフランチャイズ方式を採用するようになってきているのである。つまり、小売業の国際化の担い手は、小売企業のみならず消費財メーカーにも拡大しつつあるといえる。

これらの変化は、流通・サービス分野の国際化のあり方そのものが変化してきたことを意味する。すなわち、流通・サービス分野の国際化は、これまでは主に小売企業が担ってきたため、「小売業の国際化」という枠組みで研究がなされてきた。ただし、その小売業がレギュラーチェーンであるのかフランチャイズチェーンであるのかは、ほとんどの場合は意識されてこなかった。そして、その枠の中で小売店舗の国際化、小売業態の移転、小売技術の移転、あるいは小売経営の標準化や現地適応化などが議論されてきたのである。これは、海外においても日本においても同じであった。

しかし、近年では国内で直営店を展開する企業（レギュラーチェーン）であっても、海外進出にあたってはフランチャイズ方式を採用するケースが見られるし、国内では小売店展開とは無縁であったメーカーでも、海外ではフランチャイズ方式で小売店を展開するケースも増えつつある。多くの、そして多様な企業が海外市場での成長を目指す中で、フランチャイズ方式は今後も益々の広がりを見せるであろう。

以上のように、近年はフランチャイズ方式による海外市場への進出がわが国でも拡大してきているのであるが、後に見るように、この問題に関する研究は日本ではほとんどなされてこなかった。この領域の研究は、もっぱら欧米、特にアメリカを中心に進んできたのである。

そこで本稿では、このような国際フランチャイズの今後の重要性を踏まえて、研究が先行してきた欧米での英語文献のサーベイを行い、その研究の特性と課題を明らかにしたい。なお、サーベイにあたっては以下の諸点が考慮されていることを確認しておきたい。

第1に、フランチャイズをテーマとする文献はアメリカを中心に膨大な数にのぼるが、そのほとんどは国内でのフランチャイズを前提としたものである。結論で述べるように、国内を前提とした研究と海外進出をテーマとした研究との境界線はあいまいであり、国内を前提とした研究の中にも国際フランチャイズの議論につながるものが少なかった。しかし、本稿では焦点を明確化するねらいから、とりあえずは国内を前提とした論考は原則的に対象外とした。

第2に、国際フランチャイズをテーマとしたものは、フランチャイズ研究全体から見ると比較的限定されるが、それでも1990年代以降に急増しており論者の視点や関心は多岐にわたる。したがって、本稿では、どのような問題に関心を持たれてきたのか、どのような実態が解明されてきたのか、どのような理論が構築されてきたのかといったことを中心に整理しており、フランチャイズの法的（規制）問題に関する研究など、いくつかの領域については取り上げていないことを断っておきたい¹⁾。

第3に、本稿では個別の研究内容には深入りせず、マクロな視点からこの領域の研究全体の輪郭を描き出し、そこからこの研究領域における課題を把握することをめざしている。個別の論文の紹介については、鳥羽（2006）がファッション小売業の国際化に関するサーベイを行う中でフランチャイズに関する欧米の論文を紹介しており、また白石・鳥羽（2006）と鳥羽（2009）が小売国際化研究の観点から、小売業の市場参入モードの1つとして国際フランチャイズを取り上げた欧米の論文を紹介しているので参照されたい。

ただし、サーベイに入る前に、フランチャイズに関する基本的な知識とその研究動向を確認すべく、Ⅰでその発展の経緯を、Ⅱで欧米や日本での研究状況を簡単にまとめておきたい。

1) 海外でのフランチャイズの法的規制問題については、暁（2008）、小塚（2006）（2008）などを参照のこと。

I フランチャイジングの歴史

フランチャイズチェーン²⁾は、その起源を中世ヨーロッパのギルドにまで遡ることが出来るとされる。英語のフランチャイズ (Franchise) の語源はフランス語とされ、それは制約や隷属からの自由という意味があったとされている (川越, 1999)。つまり、フランチャイズの加盟者はフランチャイザー (本部) から独立 (自立) した存在であり、不当な支配を受けないことが大原則といえる。

現在のフランチャイズの原型は、19世紀末のアメリカで生まれたもので、農機具 (刈取機) メーカーの「マコーミック」やミシンメーカーの「シンガー」による販売手法が草分けであったとされる (ハケット・Hackett, 1976, ディッキー・Dicke, 1992など)。それらのメーカーは、自社製品の販売網をスピーディーに拡大するために多くの独立した販売店を代理店として組織したのであるが、それがフランチャイズの原型とされる。当時のメーカー側と代理店との関係は、緩やかな企業間協定というべきものであった (ほぼ対等な関係)。

ところが20世紀に入ると、自動車メーカーのフォード社が代理店への統制力をより強化して、いわゆるディーラー制 (特約店制) を構築する。そこでは、メーカー側からさまざまな制約がディーラー側に課せられており、実質的な支配一被支配関係が生まれていった。また、自動車の普及に伴って成長したガソリンを扱う石油精製会社「サン石油」も、同じ商標を販売店 (ガソリンスタンド) と共有することで、一つの組

織としての統制度を強化するスタイルを構築した。これらは1930年代のこととされ、このような経営形態が現代的なフランチャイズ・システムの典型となっていくのである。つまり、戦前のフランチャイジングは、メーカーが代理店を利用・支配して行う商品販売手法のひとつという色合いが強かったといえる。そのシステムでは、商品の供給と販売に重きが置かれ、商標やノウハウが持つ意味は比較的小さかったのが特徴であった。

その後、第2次世界大戦が終わり1950年代に入ると、メーカーだけではなくホテルや外食チェーンが、商品を提供するというよりも、むしろ商標 (看板) の貸与とノウハウの提供 (継続的な指導) を契約の柱として、独立経営者を組織化する手法を考案する。つまり、ホテルという施設全体やレストラン店舗全体 (看板、施設・店舗デザイン、商品・メニュー・サービス、経営ノウハウなど) をワンパッケージにして提供し、それに対する何らかの対価 (内容は多様) を受け取る手法であり、これもフランチャイズの一つの形となっていく。このタイプはフランチャイズ・パッケージをそっくり提供するものであるから、既存 (他者) の店舗を組織化する前者のタイプと異なり、経営者を組織化するという意味が強まるのが特徴であろう。多くの場合は、店舗自体はゼロから立ち上げるのであって、いわばノウハウも顧客も持たない事業家たちをゼロから経営者に育成していくことが重要となる。我々がよく知るマクドナルドなどのファーストフード店だけでなく、その後登場するコンビニエンス・ストアもこちらのタイプの手法を採っている。

さらに、不動産業界などでは、独立した事業者を同じ商標の下に組織し、本部が情報を提供したり、教育サービスを行ったり、統一した宣伝をするなどして、大手と対抗しようとするものも現れ、それもフランチャイズのひとつと見なされるようになった。

この結果、フランチャイズには3つのタイプ、つまり最初に述べたメーカーが商標と共に商品

2) 本稿では、「フランチャイズ」、「フランチャイズチェーン」、「フランチャイジング」を次のように使い分けたい。すなわち、「フランチャイズ」は本部 (ザー) と加盟者 (ジー) との間で交わされる【契約によって成立する組織形態】または【経営のあり方】をさす。また、「フランチャイズチェーン」は、【そのような形態で多店舗展開をする組織 (企業)】をさす。そして、「フランチャイジング」とは、【そのような形態で行われる事業】のことを意味する。

を販売することを基本とする「製品・商標型フランチャイズ」³⁾と、次に述べた看板(商標)や店舗デザイン、商品・メニュー・サービス、ノウハウなどのパッケージの提供を基本とする「ビジネス・フォーマット型フランチャイズ」、そして最後に述べた不動産業界にみられる「コンバージョン型フランチャイズ」が存在するのである(ホフマンとプレブル・Hoffman and Preble, 1991, 日本フランチャイズチェーン協会編, 2003)。ただし、3つ目のコンバージョン型はビジネス・フォーマット型に含める場合も多いので、より一般的には、「製品・商標型フランチャイズ」と「ビジネス・フォーマット型フランチャイズ」の2大区分が採用されている。

II 国際フランチャイジング研究の概観

このようにアメリカから発展したフランチャイズチェーンは、やがて隣国のカナダなどにも進出するようになる。これが国際フランチャイジングの始まりである。アメリカの国際フランチャイジングは、後の表2に見るように、1940年以前からすでに見られ、1950年代に本格化し、1960年代以降に急増していった。このように国際フランチャイジングはアメリカで早くから発展してきたことから、その研究もアメリカにおけるものが大きく先行してきた。ただし、アメリカのフランチャイズチェーン(ビジネス・フォーマット型)は1960年以降には欧州にも多数進出したことから、欧州でもフランチャイジングが急速な発展を遂げた。欧州は多数の国境が存在する地域であるため、やがて国際フランチャイジングは欧州でも活発化する。したがって、アメリカとは時間的な遅れがあるものの、欧州の研究者達も1980年代以降は国際フランチャイジングに着目をするようになる。

とはいえ、欧州では伝統的にレギュラー

チェーンの国際化(百貨店やハイパーマーケット、食品スーパーなど)が進んできたことから、小売国際化研究の一環として国際フランチャイジング(フランチャイズ企業の国際化)が副次的に取り上げられてきたという特徴がある。換言すれば、アメリカではレギュラーチェーンの小売国際化が1990年代以降にならないと進展しなかったため⁴⁾、むしろ古くから進んできたホテルや外食の国際フランチャイジングの方に、より多くの注目が集まってきたといえるのである。

このアメリカと欧州との研究傾向の違いは、それぞれの地域で出される主要なジャーナル論文にもはっきりと見てとれる。たとえば、アメリカのジャーナルでは計量的分析が重視されるため、国際フランチャイジングをテーマとする論文では、記述的な実態分析や個別企業の分析はほとんどみられない。一方、欧州のジャーナルでは記述的な分析や個別企業のケースも尊重されているものの、基本的に小売国際化研究が盛んであるため、その中で一部の小売フランチャイズ企業が取り上げられるにとどまる傾向が強い。つまり、国内フランチャイジングを正面切って論じるものが少ないのである。このような欧・米での研究特性の結果、全体的に見た場合、国際フランチャイジングの実態を記述的に分析したものが少ないという特徴があることには注意が必要であるといえよう。

さて、欧米における近年の研究書としては、フランチャイジング一般に関するブレアとラフォンテーヌ(Blair and Lafontaine, 2005)およびリーディングスであるラフォンテーヌ編(Lafontaine (eds), 2005)が出されており、国際フランチャイジングに的を絞ったものとしてはアーロン(Alon, 2006a)がある。また、ビジネス法実務者向けの概説書としては、コニスベルク(Konigsberg, 2008)やネッツァー編(Netzer

3) これはプロダクト・フランチャイズと呼ばれることも多いが、プロダクト・フランチャイズは、厳密には商標貸与は含まれていないので、本書では「製品・商標型フランチャイズ」と呼ぶことにしたい。

4) アメリカは国内市場が巨大であったことから大手レギュラーチェーンの国際化は遅れ、1991年にウォルマートがメキシコに進出し、1993年にコストコがイギリスに進出した頃からようやく始まる。

(eds), 2008) などが挙げられる。後者は世界20カ国の状況をまとめたものである（日本は含まれず⁵⁾）。

一方、日本ではフランチャイジング（ビジネス・フォーマット型）は1963年にダスキンの不二家が始めたが（小嶋, 2006）、1960年代の日本のフランチャイズはまだ手探り状態であり、本格的な発展は1970年代にアメリカからマクドナルドを始めとする大量のフランチャイズ・システムが移転されるまで待たねばならなかった。国際化も1970年代中頃には始まった（どさん子ラーメンや吉野家のアメリカ進出）が、それが盛んとなるのは1980年代後半以降のことであり、アメリカや欧州に大きく遅れをとってきた。

しかし、このような実態の遅れ以上に日本ではこの領域に対する研究者の関心が低く、小売国際化研究ですら1990年代の後半になってようやく本格化したのが実情であった⁶⁾。国際フランチャイジングの研究は、それよりもさらに大きく遅れてきたのである。それゆえ日本では、① 業態研究の一つとしてコンビニや外食といったフランチャイズ企業の国際化を取り上げたもの（川辺, 2006, 川端, 2002, 2007, 2008a, 2008b, 2009, 鐘, 2005, 2009）や、② 小売国際化研究の一環としてフランチャイズ方式での市場参入（参入モードとしての国際フランチャイジング）を検討したもの（白石・鳥羽, 2006, 鳥羽, 2006, 鳥羽, 2009）、あるいは③ 小売技術移転研究の一つとしてフランチャイジングやコンビニなどのフランチャイズ企業を取り上げたもの（青木, 2008, 金, 2005, 2007, 2008, 深澤, 2006a, 2006b など）は見られるものの、国際フランチャイジングを正面から捉えた論考は許・川端（2004）や川端（2008c）くらいしか見られないのが実態である。

Ⅲ フランチャイズの国際化研究の始まりと実態への関心

既述のように、アメリカでは1950年代から外食やホテルを中心にしてフランチャイズが急速に発展した。カナダを中心とする隣接国への進出も早くから始まり、1960年代には欧州にもかなり進出していた⁷⁾。しかし一方で、研究者達は1960年代末になってもフランチャイジングという手法自体にまだ懐疑的な意見をもっていたことには注意を要する。たとえば、オクセンフェルドとケリー（Oxenfeldt and Kelly, 1968）は、「もし我々が正しければ、資金や人材をもたらし（代替し）、アントレプレナー精神をもたらし（育てる）というフランチャイジングの重要な特性が、実は大きな誤りであることが明らかになるであろう」と述べている（p. 69）。1960年代のアメリカではフランチャイズブームが生じていたが、一方でフランチャイズを巡って多くの訴訟も生じており、中には詐欺まがいのものが見られたことから、フランチャイズは一時の流行に過ぎず実効性は乏しいという見方も少なくなかったのである。端的には、研究対象に値するまともなビジネスだとは思われていなかったともいえ、むしろ新しい訴訟事案を担当しなければならなくなった法律家たちの関心の方が高かったのが実態であった。

このようなフランチャイジングに対する評価（信頼）が研究者の間で定着するのは、1970年代に入ってからのことだと考えられる。アメリカの商務省の調査では、1975年時点でアメリカのフランチャイズ企業の販売額は小売業全体の27%に達し、かなりの存在感を有するようになっていた⁸⁾。また、パーカー（Parker, 1972）

5) 小売国際化の入門書であるスターンクイスト（Sternquist, 1998, 2007）の中でも、国際フランチャイジングの概要・要点を手短に解説しており参考になる。2007年版は日本語に訳されている（若林・崔ほか訳, 2009）。

6) 最初の学術書としては向山（1996）がある。

7) 先述のように日本のフランチャイズはアメリカのフランチャイズ企業が進出してくる前の1963年に始まるが、草分け企業の不二家やダスキンのアメリカのフランチャイズを独自に研究して導入したのであり、アメリカからの移転（拡散）であることには違いがない。

8) U. S. Department of Commerce, “Franchising in the Economy, 1973-1975”, 1975, p. 5.

のように、フランチャイズを巡る問題を一面的に捉えない（悪と決めつけない）論考も出始める。パーカーは、本部と加盟者との間で生じているさまざまな問題は、結婚生活のように両者の長い関係における一場面として冷静に捉えられるべきであるとし、長期に渡る観察と分析（実証研究）の必要性を主張しているのである。実際、1970年代になると国内市場のフランチャイズに関する論文は徐々に増大し始めていくのである。

このような事情もあって、国際フランチャイズは実態としては1960年代から盛んになっていたにも関わらず、それを対象とした研究は1970年代に入ってようやく登場し始めるのであり、本格化するのは1980年代末頃まで待たなければならなかった。論文数が急増してくるのは1990年代以降のことである。

国際フランチャイズの研究で最初に行われたことは、アメリカのフランチャイズ企業の国際化（国際フランチャイズ）の実態把握であった。アメリカの国際フランチャイズ協会（IFA）の調べでは、1969年時点ですでに14%のフランチャイズ企業がカナダを主とする海外に進出していたとされるが、1970年代になるとそれが一気に拡大していく。1970年代前半のアメリカにおける実態は、ウォーカーとエツェル（Walker and Etzel, 1973）およびハケット（Hackett, 1976）が明らかにしている。それによると、前者は1970年時点で66社が海外に進出しているとし、後者は1975年時点で85社が進出をしていることを確認している。表1、表2はハケット（1976）による調査結果を整理したものである。

表1では、当時すでに各国にマスター・フランチャイジーが設立されており、かなりの数に上る店舗が世界中に出店されていたことが分かる。また、表2は海外進出フランチャイズ企業の業種別・時期別進出数をみたものである。これによると、業種的には対事業者サービス業（雑多な業種が含まれる）や外食（ファーストフード）業が多くなっており、進出時期的には

表1 アメリカ FC 企業の主要国への出店状況

進 出 先	店舗数	進 出 先	店舗数
隣接国		アジア	
カナダ	2,832	日本	1,087
メキシコ	262	フィリピン	50
南米		マレーシア	41
ブラジル	51	インド	19
アルゼンチン	62	香港	16
ベネズエラ	50	中 東	
欧州		イ ラ ン	25
イギリス	1,535	レバノン	22
フランス	155	イスラエル	18
ドイツ	162	オセアニア	
イタリー	255	オーストラリア	251
スペイン	134	ニュージーランド	44
スκανジナビア	101	ソ 連	8

出所）ハケット（1976）、EXHIBIT II、p. 68を大幅改変。

戦前から進出した企業もみられるものの、1960年代以降に集中していることが分かる。これらは、初期の実態を知るデータとして貴重である。

さて、1980年代になると、アメリカのフランチャイズ企業の国際化は一段と進展して行く。ウェルチ（Welch, 1989）は、1985年時点のアメリカのフランチャイズ企業による海外進出状況を整理している。それによると、1971年時点で156社であったものが、1983年には約2倍の305社となり、1985年には342社にまで達していた。また、1985年時点では、アメリカのフランチャイズ企業の海外店舗の約7割がカナダ、オーストラリア、イギリス、日本の4市場に集中していた（日本には66社が進出し店舗数は7,124店）ことも明らかとなっている。つまり、日本はすでにアメリカのフランチャイズ企業にとって、非常に重要な海外市場となっていたのである。アメリカのフランチャイズ企業の海外進出動向については、その後はアイディンとカッカー（Aydin and Kacker, 1990）やジュリアンとカストロジョヴァンニ（Julian and Castrogiovanni, 1995）、そしてシェーン（Shane, 1996）らが統計的に分析を行っている。とくにシェーンは、アメリカの815のフランチャイズ

表2 アメリカ FC 企業の時期別・業種別の海外進出数

業 種	1939以前	1940-49	1950-59	1960-64	1965-69	1970-75	合 計
自動車サービス	0	0	1	3	2	1	7
対事業サービス	2	0	2	1	0	4	9
レンタカー	0	1	1	0	1	3	16
リクレーション	0	0	0	2	0	2	4
食品小売	0	0	0	5	5	9	19
ファーストフード	1	0	0	1	2	4	8
ホテル・モーテル	0	0	0	2	2	3	7
ソフトドリンク	2	2	4	1	1	1	11
そ の 他	2	1	2	1	4	4	14
	7	4	10	16	17	31	85

出所) ハケット (1976), EXHIBIT I, p. 67を大幅改変。

企業を取り上げ、多様な要素(変数)間の相関関係の分析や回帰分析によって、海外進出フランチャイズ企業の特徴を明らかにした(内容は次章参照)。

ところで、アメリカ企業が世界中に拡散させたフランチャイズという経営方式は、1980年代になると世界各地でフランチャイズ企業を発展を促すこととなった。そこで、1990年代に入ると各国のフランチャイズ業界の実態(事情)に対する関心が高まってくる。サウジアラビアの状況を分析したトゥンカルプ(Tuncalp, 1991)、欧州におけるフランチャイジングの発展状況を概説したサンハヴィ(Sanghavi, 1991)イギリスにおけるアメリカ系ファーストフードフランチャイズ企業の実態を捉えたプライス(Price, 1993)、ポルトガルのフランチャイズ業界を分析したゴンサルヴェスとドゥアーテ(Goncalves and Duarte, 1994)、イギリスとイタリアの状況を見たマナレシとアンクルズ(Manaresi and Uncles, 1995)、オーストリアの状況を紹介したグラッツとチャン(Glatz and Chan, 1999)などはその例といえよう。

その後も、スペインのケースをみたガミルとメンデス(Gamir and Mendez, 2000)、ロシアの状況を見たアーロンとバナイ(Alon and Banai, 2000)、ブラジル小売業の国際化の中で同国のフランチャイズ実態を紹介したアレクサ

ンダーとシルヴァ(Alexander and Silva, 2002)、新興市場を捉えたアーロン(Alon, 2004)、ウクライナの実態を紹介したペレティアッコほか(Peretiatko et al., 2009)などの分析がみられる。

さらに、このような各国でのフランチャイズの発展は、各国の地場資本のフランチャイズ企業による2次的な国際化を生んでいった。たとえば、ウェルチ(1990, 1992)は1980年代のオーストラリアのフランチャイズ企業の海外進出を分析しており、また前述のダントほか(Dant et al., 2008)では、アメリカ、フランス、ブラジルの3カ国のフランチャイズ企業による海外進出を分析している。なお、世界的視野でフランチャイジングの拡散状況を分析したものに、ホフマンとプレブル(Hoffman and Preble, 2004)がある。これによると、全体的にはアメリカ、イギリス、フランスのフランチャイズ企業の海外進出が多いことが分かる(p. 106, Table III)。

ただし、日本のフランチャイズ企業による海外進出については、残念ながら欧米の研究者は分析を行ってこなかった。わずかに、イトーヨーカ堂(セブンイレブン・ジャパン)による米サウンスランド社買収による進出がスパークス(Sparks, 1995, 2000)によって取り上げられている程度であり、ほとんど空白領域となっている。近年出されたコニスベルク(2008)に

よる概説書における日本のフランチャイズ業界の紹介部分を見ても、1980年代の文献やアメリカの国際フランチャイジング協会のデータに基づいてごく短く紹介されているにすぎない。1970年代から多くの欧米フランチャイズ企業が進出してきたことや、地場のフランチャイズ企業が発展していることは欧米でも認識されているが、日本からはまとまった情報が発信されてこなかったことがうかがえるのである。

Ⅳ 進出要因・意思決定や進出手法に関する関心

このように、国際フランチャイジング研究は、1970年代から始まるフランチャイズ企業の国際化における実態解明を通して開始されたのであるが、それと同時に、なぜ海外進出をしたのかという進出要因（動機）や意思決定の研究も進んだ。しかし、当初は「進出先市場の潜在的な加盟ニーズ」の存在（ウォーカーとエツェル、1973）や、あるいは「国内市場の飽和」（市場飽和要因）や「進出先市場における潜在的な優位性」（ハケット、1976およびアイディンとカッカー、1990）といった環境要因で説明しようとする傾向が強くみられた。とりわけ、市場飽和要因は、大した根拠が示されることなく、多くの論文で進出理由として挙げられてきたものである。

しかし、「もし市場飽和だけが海外進出の理由なら、フランチャイズ産業のすべての企業が進出するはずである」とケディアほか（Kedia et al., 1994）が指摘するように（p. 57）、環境要因だけでは説明の核心に迫れない。そこで、1990年代になると、同じ環境下でなぜ海外進出を行う決定をする企業と国内に止まろうとする企業が生じるのか、という企業レベルの意思決定に関する研究が出てくる。たとえば、ケディアほか（1994）はアメリカの142のフランチャイズ企業に関する有効回答サンプルを分析し、「市場拡大（成長）願望や利益増大願望に対する経営（陣の）姿勢」が重要な決め手となることを主張した。それは、アイディンとカッカー

（1990）が提起した企業規模要因や、カーニーとゲダイロビッチ（Carney and Gedajlovic, 1991）が注目した店舗数や直営店舗比率といった要素などより大きな影響を及ぼすとされている⁹⁾。先に挙げたシェーン（1996）も計量的な分析に基づいて、進出要因分析を企業レベルで行っている。そこでは、海外進出（で成功する）フランチャイズ企業は、規模や国内での成功度とは関係なく、海外のパートナーとの緊密な連携関係を構築する能力や海外のパートナーに対するモニタリング（監督）能力に長けていることが明らかにされている。

このような進出要因・意思決定分析が盛んとなるのは1990年代の特性の一つであったが¹⁰⁾、それはアーロン（Alon, 1999）の著書にほぼ集約されているといって過言でない。アーロンはアメリカのフランチャイズ企業のデータを用いて、それまでの研究成果と課題を踏まえながら、海外進出の意思決定にどのようなファクター（主体特性）が影響を及ぼすのかを計量的に分析（仮説検証）した。

アーロンの研究は、① フランチャイズ企業を小売業・ホテル業・対事業所サービス業の3つに分けて国際化への意思決定要因を分析していること、② これまでのフランチャイジング研究で個別に用いられてきた資源ベース理論とエージェンシー理論を統合的に用いたことに特徴があるが、分析の結果では、意思決定には組織的な要因や個別企業の事情が大きな影響をもたらしていることが明らかとなっている。それまで多くの研究が指摘してきた、国内市場の飽和や進出先市場の特性といった環境要因は、進出の意思決定には決定的な影響を与えていないことが示されている。このアーロンの研究には

9) ケディアほか（1994）の論文では、進出要因研究も含めた1990年代初頭までの文献サーベイがなされており参考になる。

10) 進出要因分析は、1990年代に隣接領域の小売国際化研究においても見られた動きであった。進出要因分析を含めた1990年代末までの小売国際研究のサーベイは、川端（2000）の付章（266-281頁）を参照されたい。

課題も残るが、いわば1990年代の研究のひとつの到達点といえるであろう。

さて、1990年代には海外展開を行うフランチャイズ企業が増大したこともあり、進出要因・意思決定分析と共にその進出手法にも光があてられるようになる。とくに、「マスター・フランチャイジング」という手法には多くの研究者が関心を示した。これは、海外に進出するにあたり、相手先の1企業にその国でのフランチャイズ権を付与する手法（マスターフランチャイジーに指名する手法）であり、そのパートナー企業に現地本部の機能を持たせて現地での店舗開発と運営を任せ（代替させ）、その対価としてパートナー企業から本国側が加盟金やロイヤリティを受けとる手法である。この手法は本国側の投資額と投資リスクを大幅に軽減させるが、当然のことながら自社の商標・ブランドを貸与して現地での出店や運営のすべてを任せるマスター・フランチャイジーを、本部がどのように選ぶのか、またどうコントロールするかが問題となる。とはいえ、調査会社のアーサー・アンダーセン社によると、海外に進出しているアメリカのフランチャイズ企業は、1989年時点で59%が、1996年時点で81%がマスター・フランチャイズ方式を利用する手法を採用していたとされる（チョーほか、Choo et al., 2007）。

マスター・フランチャイズ方式は、実質的には1960年代からすでに海外進出に際して用いられてきたが、その意義や効用が意識されるのは1980年代になってからである。ジャスティスとジャッド（Justis and Judd, 1986）は、当時アメリカ国内で行われ始めたマスター・フランチャイジングを検討し、それはスピーディーな店舗拡大（顧客の囲い込み）や資金面やキャッシュフロー面での優位性といったメリットを生むが、他方で契約期間の長さが生むリスク、つまりマスター・フランチャイジーへの権限集中、本部の収益の減少といったディメリットも生じることを指摘している。

これは、海外進出において進出先の企業にマスター・フランチャイズ権を与える際にも当て

はまることである。1990年代の末にはマスター・フランチャイズ方式は国際フランチャイジングにおいてポピュラーな手法となっていたが、それは新たな課題を本部にもたらしていた。たとえば、ライアンズほか（Ryans et al., 1999）では、マスター・フランチャイズ方式を採用アメリカのフランチャイズ企業の幹部に対するアンケート調査（有効回答39）の結果、「マスター・フランチャイジーとの効率的なコミュニケーションが取れていない」と回答した企業が約47%にのぼることが示されている。

なお、カルニンズ（Kalnins, 2005）はアメリカのファーストフード企業による142の国際マスター・フランチャイズ契約を基に、マスター・フランチャイジーが一定期間内に一定数の店舗を出店する義務条項に着目した興味深い分析を行っている。それまで不足していた契約内容に踏み込んだ分析として貴重といえよう。

V 国際フランチャイジングの理論への関心

このような実態をベースとした研究が深まりを見せる中で、国際フランチャイジングの理論的な研究も1980年代後半頃から始められる。国際フランチャイジングを理論的に理解しようとした草分けは、市場参入戦略の研究者であるルート（Root, 1987, 1994）であろう。ルートは、海外市場参入モードのひとつとしてのフランチャイズ方式に注目した。そして、市場参入手法としてのメリットとディメリットを明らかにした。分かりやすく整理すると次のようになる。

まずメリットとしては、① 少額投資でスピーディーに成長できること、② マーケティング手法の個別性を標準化できること、③（商標や商品、ノウハウが提供されることから）加盟者に高いモチベーションを与えられること、④ リスクが小さいこと、などを挙げた。一方、ディメリットとしては ① 本部の利益（取り分）が減少すること、② 加盟者による店舗運営に対するコントロールが完全には出来ないこと、③（ノウハウ流出や加盟者の脱退などに

よって) 競争相手を生み出す可能性があること、④ 契約条項に関して政府の規制を受けること、が挙げられている (1987, p. 110)。

フランチャイズの参入モードとしてのメリット・ディメリットについては、ルート (1987) 以降も何人かの研究者が論じており、それらはバートンとクロス (Burton and Cross, 1995) が一覧表で整理している (p. 39, Table 3-1)。しかし、そのポイントは上に掲げたルートによる指摘ではカバーされていると言えよう。

その後の研究者たちが注目した点は、フランチャイズという参入モードは投資費用の節減やリスク軽減、あるいは成長スピードを早めるといった効果を持つことであり、それがゆえに資金を持たない企業やリスクを負いきれない企業、海外市場での販売チャネルを持たない企業にとって有利な参入モードとなっている点であった。いうまでもなく、これはなぜフランチャイズ方式で海外進出を行ったのか (フランチャイズという市場参入モードを選択するのか) という問題や、なぜ資金力がなくノウハウレベルが低い外食やサービス業がこの方式を採用するのかといった問題に、理論的な基盤を与えたのである。

このような理論的な説明は、その後は資源ベース理論 (資源制約論) やエージェンシー理論と結びつけて理解され、多くの研究者たちに受容されていった。参入モード論は1990年代末にピークを迎えるが、クイン (Quinn, 1998b) は小売国際化にとっての参入モードとしてフランチャイズを捉え、1990年代までの議論を整理している。

ただし、国際フランチャイズ研究における理論を見ると、1980年代から一貫して資源ベース理論とエージェンシー理論でしか論じられてこなかった点が大きな特徴となっている。取引コスト論なども用いられることもあるが、バートンほか (Burton et al., 2000) など少数派に過ぎないし、リスク論や組織学習論に基づく論考も見られるがマイナーなものにとどまる。

しかし、資源ベース理論もエージェンシー理論も、そもそもは他分野の理論である。前者は

マサチューセッツ工科大学教授の B. ワーナーフェルト (Birger Wernerfelt) が1980年代中盤に経営戦略論研究の中で提唱した考え方であるし、後者は取引コスト論と同様に経済学の新制度派経済学の中で発展してきたものである。また、それらはもともとは国内でのフランチャイズを論じる場合の理論として引用されてきたものであって、それをそのまま国際フランチャイズの研究にも用いているのである。したがって、フランチャイズや、国際フランチャイズに関する固有の理論が展開されてきた訳ではないことには留意すべきであろう。

以下、簡単にこの2つの理論が国際フランチャイズにどのような理屈付けをしてきたのかを整理しておきたい。

(1) 資源ベース理論 (Resource-Based Theory)

資源ベース理論とは、その企業が有する資金や人材といった経営資源の豊かさや欠乏度の観点から、企業戦略や企業競争を捉えるものであるが、それはフランチャイズを理解する際にもしばしば用いられる。そもそも、経営者はなぜレギュラーチェーン方式ではなくフランチャイズ方式を選択するのかというと、それはフランチャイズが資金 (投資) や人材 (社員の雇用) を必要としないからである。さらにいうなら、投資や雇用から生じるリスク負担をも回避できるからである。つまり、経営資源が不足している (資源制約 Resource Constraint) 企業が成長しようとする際に選択されるのがフランチャイズだといえよう。この資源制約論が、国内でフランチャイズ方式を採用する論拠となってきた。

では、これは国際フランチャイズにも当てはまる理論なのであろうか。この論理に依拠するなら、国際化に際して (直接投資ではなく) フランチャイズ方式を選択する企業は、投資資金が不足してイタリア、国際的な事業を展開する人材が社内不足している企業となる。つまり、小規模な企業、歴史が浅く人材が育っていない企業、海外ノウハウの無い企業ほど、

国際化を行うに際してはフランチャイジングを選択する可能性が高いということになるのである。しかし、この推論は現実には国際化を行っているフランチャイズ企業の分析結果とはずれており、多くの研究で否定されてきた (Carney and Gedajlovic, 1991, Lafontaine and Kaufmann, 1994, Combs and Castrogiovanni, 1994など)。

常識的には、国内で十分に発展していない小規模で若い企業が海外市場を指向することは考えにくく、その点では、国際化指向が強い企業は資源の豊かな企業であるともいえる。つまり規模が大きくて (資金が豊富)、国内市場での歴史も長く (市場占有度が高く)、その間に人材やノウハウが育っている企業ほど、海外進出をしようという意思決定をしやすいと考える方が素直であろう。そのような企業は市場飽和感も強い (国内市場での成長余地が小さい) ため、多くの研究者が漠然と市場飽和をフランチャイズ企業の海外進出要因として捉えてきたともいえよう。

しかし、一方で異なる研究結果も見られる。シェーン (1996) の検証結果では、企業規模の大きさや歴史の長さは、海外進出とは関係がないとされているのである。そこでアーロン (1999) は、資源ベース理論を基に、これまでの多数意見を踏まえて、① 規模の大きな企業ほど、② 歴史の古い企業ほど、③ 成長性の高い企業ほど、国際フランチャイジングへの指向が強いという仮説を改めて検証した。そこでは、従来の特定年次のデータではなく、1990～1997年という長期間のデータを用いているのが特徴である。その結果、企業規模や企業の歴史は、やはり関係がないことが判明したのである。

現実には、小規模で創業間もない (資源制約の大きな) フランチャイズ企業でも、ケディアほか (1994) がいう経営者の認識や姿勢 (Managerial Perceptions and Attitudes) によって、果敢に海外進出を行っているのである。むしろ、それを可能とするのがフランチャイズ方式での国際化の最大の特徴だといえるであろう。アーロンの研究は、フランチャイズ方式が直接投資

とは本質的に異なるものであるがゆえに、国際化を行う企業の性質も異なることを確認したもののといえ重要である。

(2) エージェンシー理論 (Agency Theory)

エージェンシー理論とは、プリンシパル (依頼主) がエージェント (代理人) に業務を依頼し代行させるという視点から、経済や (企業) 組織を捉えようとするものであり、政治学 (政治家を有権者のエージェントと見なす) の議論でも用いられている。フランチャイジングでは、本部がプリンシパルに、加盟者がエージェントに相当するため、この理論に基づいた理解や分析がしばしばなされてきた¹¹⁾。

つまり、加盟者は本部のエージェント (代理人) として、フランチャイズ・システムのコンセプトを忠実に守って、契約通りの業務を実行し、また現地市場の情報を収集して的確な対応を行いフランチャイズ・システムの価値を高める義務がある。しかし現実には、エージェントは本部の目の行き届かないところでコンセプトや契約を守らないこともあり、また現地の市場動向 (変化) への的確な対応を怠るなど、「エージェンシー・スラック」 (いわばモラルハザード) が生じることとなる。たとえば、商品やサービスの質を落とす、接客ノウハウを守らない、契約通りのロイヤリティを本部に支払わない、現地市場に関する情報収集を行わず必要な情報を本部に伝えないといったことである。これは、本部にとってはフランチャイズ・システムの存亡に関わる問題でもあり、何としても避ける必要がある。

そこで、フラッドモエ＝リンクイスト (Fladmoe-Lindquist, 1996) も指摘するように、本

11) フランチャイジング研究におけるエージェンシー理論関係の論文については、ラフォンテーヌ (Lafontaine, 2005) 編の『Franchise Contracting and Organization』 (Edward Elgar) に1976年～2005年までの主要論文10編が納められている。ただし、国際フランチャイジングとは直接関係のないものがほとんどである。

部はエージェントに対する高度な監督（モニタリング）能力を要求されることになるのであるが、これには当然コストが生じる。このコストは、エージェンシー理論では「モニタリング・コスト」と呼ばれてきた。これは、フランチャイズ企業にとってはいわば宿命的ともいえる必要不可欠なコストである。それゆえ、エージェントのモニタリング・コストを如何に低減させるのが本部にとっての重要な課題となってきた。

このようなモニタリング・コストの削減（エージェンシー・スラックの回避）策としては、① 加盟者の選定を如何に行うか、② 加盟者にどのようなインセンティブを与えるか、などを考えねばならないといえよう。ドーアティとクイン（Doherty and Quinn, 1999）は、このエージェンシー理論が国際フランチャイジングを考える際にもたらす示唆を包括的に整理しており、その中でエージェントと本国の本部との間に生じる情報の非対称性がもたらす影響についても論じている。

このフランチャイジングが有する根本的な問題は、国際フランチャイジングを考える場合にも重視されてきた。海外進出に当たっては、まずは適切な海外のエージェント＝パートナー企業（マスター・フランチャイジー）を探索・選定しなければならない。パートナーの選定問題については、コネル（Connell, 1997, 1999）、ジャンブリンガンとネヴィン（Jambulingan and Nevin, 1999）やアルティナリとワン（Altinary and Wang, 2006）、クラークンとスワベリー（Clarkin and Swavely, 2006）、アルティナリイ（Altinary, 2006）、チョーほか（Choo et al., 2007）、ワンとアルティナリイ（Wang and Altinary, 2008）、ドーアティ（Doherty, 2009）、ヴァイシュナブとアルティナリイ（Vaishnav and Altinay, 2009）などの論考がある。

また、コムズとカストロジョヴァンニ（Combs and Castrogiovanni, 1994）らが指摘するエージェントのモニタリング・コストの高さの問題や、加盟者にどのようなインセンティブを与えるべきかといった問題（たとえばフレーザー・

Frazer, 1998）なども、検討が遅れているテーマと言えよう。これらの問題を解くには、まずは実態分析をやる必要があるが、次章で述べるように、欧米では個別企業の実態に深く入った研究が少なく、むしろ統計的な研究が中心となってきたのが現実である。

ところで先述のアーロン（1999）では、エージェンシー理論に基づく仮説も検証されている。具体的には、① 本部と海外エージェントとの課金面での結合度（加盟保証金など）が強ければ強いほど、② 国内での地理的分散度が大きければ大きいほど、国際フランチャイジングへの指向が強いという仮説である。①は、一般的に海外の加盟者が本部の指示を守らず契約解除となった場合には加盟保証金などが返却されない契約になっていることから、それが高額なほど加盟者は本部の指示に従うであろうというもので、それがモニタリング・コストを減少させるため、海外に出やすくなるという仮説である。一方、②は、国内（アメリカを想定）で多くの州に広く展開しているフランチャイズ企業は、高いモニタリング・ノウハウを有しているので、海外にも出やすいという仮説である（p. 31）。

①の課金面での結合関係（Price Bonding）は、シェーン（1996）がすでにフランチャイズ企業の海外進出指向を高める重要なファクターであることを指摘していたが、アーロン（1999）による検証の結果でも、小売業、ホテル、対事業所サービスのどの業種の国際フランチャイジングにも有意なファクターであることが確認されている。

②の地理的な拡大状況が国際化に影響することについても、アーロン（1999）では肯定的な結果が出ている。その理由の1つは、アメリカのフランチャイズ企業が初期段階で隣接するカナダに進出した現象が、これに相当するからである。カナダは国内同様の市場であるため、国内での拡大の延長上で国際化が生じたのである。また、国内ですでに地理的に拡大しているフランチャイズ企業は成長機会が尽きやすく、海外に新しい市場を求める可能性が高いことも、そ

のような結果が出た理由としている。したがって、この点ではアーロンは市場飽和要因を支持している。

以上の資源ベース理論とエージェンシー理論という2つの理論は、2000年以降の研究においても、フランチャイジングの基礎理論としてサシとカルップ (Sashi and Karuppur, 2002) やグラッグとラシード (Grag and Rasheed, 2003), チョウとフラザー (Chow and Frazer, 2003), カストロジョヴァンニほか (Castrogiovanni, Combs and Justis, 2006a, 2006b) を始めとする多くの研究に引用されてきた。しかし、残念ながら、これら「借用された理論」を超えるフランチャイジング独自の新しい理論はまだ見出されてはいない。

VI 個別企業の進出後のオペレーション実態に対する関心

次に実態分析研究に目を向けてみたい。先に示したように、国際フランチャイジング (フランチャイズ企業の海外進出) については、海外進出企業の特性、海外進出の動機・要因、フランチャイジング方式の選択 (参入モード選択) 要因、などに関心が集中してきた。しかも、その分析手法はアメリカの学術雑誌 (のレフェリー達) が好む計量的な分析を行ったものが多く、かつ資源ベース理論とエージェンシー理論による解釈が圧倒的多数を占めてきたのである。いうならば、「どのような企業が進出したのか」「なぜ進出したのか」「なぜフランチャイズというモードを選択したのか」といった海外「進出時の問題」に関心が偏ってきたのであり、且つ分析手法も多くのサンプルを統計的に処理するものに偏ってきたのである。

その結果、各企業による「進出後のオペレーションの国際化実態」にはほとんど光りがあたってこなかった。進出後にどのようなオペレーションを行い、どのような問題を経験したのか、それをどう克服したのか、そこから見える進出後の成功と失敗を左右する要因は何か、また従来から指摘されてきたフランチャイジ

ングの理論的優位性が本当に機能するための条件とは何か、といった経営の視点からの具体的な研究がほとんど存在しないことが、この領域の研究の大きな特徴ともなっているのである。

小売国際化研究においては、このような進出後のオペレーションを巡る問題 (とくにその変化=現地適応化の問題) は、小売国際化プロセス (Retail Internationalization Process) 研究としてすでに蓄積がある。わが国でも、矢作 (2007) によるイオンやイトーヨーカ堂の国際化を例にした研究がある。また、川端 (2000) では、撤退要因の分析もなされている。しかし、国際フランチャイジング研究においては、この部分への関心はまだ低いと言わざるを得ないのである。

個別企業の国際フランチャイジングを分析したものは、管見する限り、ベネトンを取り上げたヴィグナリーほか (Vignali et al., 1993) やシルヴァステキー・レストランを取り上げたハジマコウとバーネス (Hadjimarcou and Barnes, 1998) それにデベナムズ (Debenhams) 百貨店を取り上げたジョーンズ (Jones, 2003) くらいである。もちろん、この他にも海外でフランチャイジングを行うマックス&スペンサー百貨店を取り上げたホワイトヘッド (Whitehead, 1991, 1992) やジャクソンとスパークス (Jackson and Sparks, 2005) などの論文もあるが、それらは小売国際化研究の一環として行われており、フランチャイジング研究の視点はほとんどない。

このような状況の中で、アーロンが国内ではフランチャイジングを行っていないにも関わらず、海外ではフランチャイジングを行うコダック (Kodaks) (Alon, 2001) の中国市場進出とマックス&スペンサー百貨店 (Alon, 2006b) の海外戦略に焦点をあてて、その実態を分析していることは注目に値しよう。また、クイン (Quinn, 1998a) やクインとドーアティ (Quinn and Doherty, 2000) も、これまでの研究の統計分析への偏りを踏まえて、深いインタビュー調査による記述的分析 (Ethnographic Study) を行っている。しかし、現時段階に至ってもこ

のような分析はほとんど増加していない。

Ⅶ 新しい研究視角の登場

ところで、近年では新しい動きも出てきている。たとえば、フランチャイジングを本部と多数の加盟店から成るネットワーク組織の視点から捉え直す傾向が挙げられる。

ネットワークをキーワードにした論考は多様なものがあるが、たとえばクイン (Quinn, 1999) やクインとドーアティ (2000)、ドーアティとアレクサンダー (Doherty and Alexander, 2006)、あるいはドーアティ (Doherty, 2007) に見られるフランチャイズというネットワークを本部がどうコントロールするのか、どうサポートするのかという問題意識は、従来のエージェンシー理論に基づく本部によるエージェンシーのモニタリングという枠組みを超えた大きな観点を示しているといえる。また、「ガバナンス」という言葉を用いてネットワークの問題を議論しているアゼヴェドとシルヴァ (Azevedo and Silva, 2007) も注目に値しよう。近年、議論が盛んとなってきた企業ガバナンスの視点からフランチャイジングを捉えることは、本書においても理論構築の基盤として重視されているが、その詳細は次章で述べたい。

さらに、ペリゴット (Perrigot, 2008) やダントほか (Dant et al., 2008) のように、国際フランチャイジングにおいて本部がフランチャイズ店と直営店を併用する複合店舗組織 (Plural Forms) を採用することに注目した研究もネットワークのあり方に関するものといえる。この問題は、国際フランチャイジング研究においては比較的新しい課題であるがフロップとフォワード (Fulop and Forward, 1997) が整理したように国内フランチャイジング研究ではかなり以前から議論されてきたものである。フランチャイズ組織を研究したブラダック (Bradach, 1998) の著書においても、この複合形態の利用を通じた組織の在り方が注目されている。なお、ビルクルとポゼルト (Bürkle and Posselt, 2008) はリスクマネジメントの観点から、なぜ複合店

舗組織がフランチャイジングにおいて採用されるかを説明している。

このようなネットワークの視点からフランチャイジングを論じた論考は、ウィンドスペルガーほか編 (Wündsperger et al. (eds), 2004) にまとまった形で納められている。そのほかにもクリケットほか編 (Cliquet et al. (eds), 2007) やヘンドリクスほか編 (Hendrikse et al. (eds), 2008) によるネットワークやガバナンスに関する編著書の中にもフランチャイジング関係の論考が見られる。しかし、それらの多くは国内のフランチャイジングを前提としており、国際フランチャイジングをテーマとしたものはまだ少ない。したがって、今後は国際的なネットワークのガバナンスという観点を、国際フランチャイジング研究にどう取り込んでいくのかが重要となろう。

Ⅷ 新興市場への進出研究

最後に、新興市場への進出研究の動向について触れておきたい。新興市場へのフランチャイジングでの進出を取り上げたものは1980年代後半から出始めるが、本格化するのは1990年代以降である。1990年代まではアジア諸国が取り上げられ、2000年以降はロシア、中国、ラテンアメリカなどが注目されている。途上国市場における小売フランチャイジングを検討したウェルシュほか (Welsh et al., 2006) では、1980年代末以降に出された新興市場におけるフランチャイジングに関する31の文献リストが示されている (Table 1, pp. 141-142)。このリストに掲載された以外にも、ロシアへの参入に焦点をあてたアロンとバナイ (Alon and Banai, 2000)、中欧・東欧市場やラテンアメリカ市場への参入を見たウェルシュとアロン編 (Welsh and Alon (eds), 2001)、途上国市場への進出とそのインパクトを整理したアロン (Alon, 2004) などが挙げられる。

また、新興市場進出については、ホテルのフランチャイジングを事例とするものもいくつか見られる。ウーほか (Wu et al., 1998) は中国

や東欧へのホテルチェーンの進出をとらえ、パインほか（Pine et al., 2000）は中国のホテル・フランチャイジングの発展動向を捉えた。また、パンビスヴァスとテイラー（Panvisavas and Taylor, 2006）はフランチャイジングではないものの、タイに経営提携（マネジメント契約）で進出したホテルについて契約内容に踏み込んだ分析をしている。

結び：欧米での研究の課題

以上、40年間に渡る国際フランチャイジング研究の系譜を概観した。そこからは、欧米での研究における、いくつかの課題が明らかとなる。以下、理論面と実態分析面に分けて整理をしておきたい。

【理論面の課題】

- ①フランチャイジングに関する固有の理論構築の必要性。
- ②主体特性を反映した理論フレームの必要性。
- ③本部と海外パートナー・海外加盟店との関係性を取り込んだ理論フレームの必要性。

①はいうまでもなく、他領域から借りてきた資源ベース（資源制約）理論とエージェンシー理論への過度な依存を修正すべきことを示すものである。借り物ではない、フランチャイジング研究独自のフレームが構築されるべきであろうし、それを踏まえた国際フランチャイジングのダイナミズムが議論される必要がある。

②は、従来の研究では主体特性への関心が低く、特にアメリカで盛んな計量的分析においては多様なフランチャイジング・システム（業種）が一括して論じられる傾向にあった。アロン（1999）では、その反省を踏まえて小売業、ホテル、対事業所サービスの3類型化が図られているが、その類型は単に形式的な業種分類に過ぎない。フランチャイズ企業の主体特性をより理論的に捉えた類型化が図られる必要性があり、それに基づく主体特性と国際化行動との関係を解明する必要があるといえよう。

③は、フランチャイズの根幹に関わる本部と

加盟店との関係を、どのように理論に取り込むのかという問題である。従来は本部が加盟店をどのようにコントロール（統制）またはモニタリングするのか、そのリスクやコストを如何に減らすのかという観点から捉えられてきた。しかし、近年では組織やネットワークのガバナンスというより広い視点から捉えようとする動きも見られる。国際フランチャイジングにおいては、海外のマスターフランチャイザー（パートナー）が本部と店舗の間に介在するため、この問題が国内の場合よりも一層複雑化する。したがって、従来のエージェンシー理論からの発想を超えたより広い視点を持つガバナンス論を理論フレームに取り込む必要があろう¹²⁾。

【実態分析面の課題】

- ①アメリカ企業以外の実態分析の必要性（日本含む）。
- ②製品・商標型での国際フランチャイジングの実態分析の必要性（フランチャイズ企業以外の製造業系の専門店なども含む）。
- ③進出後のオペレーションの実態分析（国際化の障害とその克服）の必要性。
- ④契約内容に踏み込んだ分析の必要性。

①は、実態分析がアメリカ企業のものに偏っており、他国のフランチャイズ企業の分析が非常に少なかったことをさす。これはダント（Dant, 2008）でも指摘されている。とくに、日本の実態分析は皆無であった。

②は、製品・商標型フランチャイジングがフランチャイジングとして認められているアメリカですら、ビジネス・フォーマット型に偏って研究されてきたことをさす。つまり、飲料ボトルリングや石油流通、自動車ディーラーの国際化については、歴史的研究を除くと、わずかにサウジアラビアの自動車ディーラーを統計的に分析したヤバスとハビブ（Yavas and Habib, 1987）

12) ガバナンス（企業統治）の視点を導入した理論フレームの提起については、川端（2008c）を参照されたい。この論考では、すでに本稿で示された課題の一部に対する検討がなされている。

がある程度で非常に遅れてきたのである。また、欧州では、ビジネス・フォーマット型と製品・商標型の中間ともいえるファッション専門店（アパレルブランド）の研究がいくつかみられるが¹³⁾、それらは小売国際化研究の色合いが強くフランチャイズ研究の視点は弱かった。

さらに、これまでの多くの研究対象が外食などの国内市場でフランチャイズを行っている企業に集中してきたことも指摘できよう。しかし、国際フランチャイズは、今や消費財メーカーなどの非フランチャイズ企業にとっても重要となっており、いわば海外市場での汎用的なマーケティング手法のひとつとなってきた。その意味では、より広い視点からの実証研究が必要となろう。

③は、これまでの研究が市場参入時点の問題に集中してきたことをさす。つまり、研究者の関心は、なぜ国際化に際してフランチャイズ方式が選択されたのか（参入モード選択）という問題に関心が集中しがちであって、進出後にどのような課題（障害）に突き当たったのか、あるいはなぜ撤退したのかといったオペレーション（運営実務）次元の問題に迫る研究が少なかったのである。端的に言えば、欧米の研究は現実にはどのようなことが生じているのかを分析したものよりも、観念論的なものが多く見られるといえよう。

そもそも国際フランチャイズ研究のメッカであるアメリカでは、筆者が管見する限り主要な学術ジャーナルにおける審査が統計分析の論文を重視する傾向が強く、個別企業のケースに踏み込んだ実態分析は掲載されにくい。一方、欧州では個別企業の実態（記述的）分析も尊重されてきたが、国際フランチャイズは小売

国際化研究の中で副次的・部分的に扱われ、メインテーマとはなっていないのである。このような欧米での研究特性は、外食企業への深いインタビューを行ったパイクとチョイ（Paik and Choi, 2007）などごく一部を除いて、国際化の真の実態に迫る論文がほとんど見られないという結果を招いている。

これまでフランチャイズ・システムの優位性として挙げられてきた、資金と投資リスクの軽減や市場拡大（出店）スピードの獲得といったものが、どのようなオペレーションによって実現されているのかを明らかにし、それを可能とする条件や戦略は何であるのかといったことを検討することは、今後増大するであろう国際フランチャイズ（海外進出の予備軍）に大きな示唆を与えることは間違いない。そのためにも、進出後のオペレーション実態の分析が不可欠となっているのである。

④は、国際フランチャイズにとって最も重要な契約内容に踏み込む研究が、ラフォンテーヌとオクスレイ（Lafontaine and Oxley, 2004）やバンビサヴァスとテイラー（2006）などごく一部を除いてほとんどなされてこなかった。いうまでもなく、契約には国際化のノウハウや戦略的意図が集約されているが、契約内容は企業秘密に触れることが多いため、公開できないものも多い。したがって、どこまで切り込めるのかが鍵を握るであろう。

参考文献

- Alexander, N. and Marcelo de Lira e Silva (2002), "Emerging Markets and the Internationalisation of Retailing: The Brazilian Experience," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (6), 300-314.
- Alon, I. (1999), *The Internationalization of U. S. Franchising Systems*, Grand Publishing, New York.
- . (2001), "International Franchising in China with Kodak," *Thunderbird International Business Review (USA)*, 43 (6), 737-754.

13) イギリスのファッション小売業の国際化を取り上げたドーティ（Doherty, 2000）、欧州のファッション小売業を取り上げたモールほか（Moore et al., 2004）、ブランドの視点からファッション小売業を捉えたワイリーほか（Wigley et al., 2005）が挙げられる。なお、鳥羽（2006）がそれらファッション小売業の国際化に関する文献をサーベイしている。

- . (2004), "Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets," *Journal of Macro-marketing*, 24 (2), 156-167.
- Alon, I. and Banai, M. (2000), "Franchising Opportunities and Threats in Russia," *Journal of International Marketing (USA)*, 8 (3), 104-119.
- Altinary, L. (2006), "Selecting Partners in an International Franchise Organization," *International Journal of Hospitality Management*, 25, 108-128.
- Altinary, L. and Wang, C. L. (2006), "The Role of Prior Knowledge in International Franchise Partner Recruitment," *International Journal of Service Industry Management*, 17 (5), 430-443.
- Aydin, N. and Kacker, M. (1990), "International Outlook of U. S. -based Franchisers," *International Marketing Review*, 7 (2), 43-53.
- Azevedo, F. P. and Silva, L. S. V. (2007), "Governance Inseparability in Franchising: Multi-case Study in France and Brazil," in Cliquet, G., Hendrisk, G., et al. (eds), "Economics and Management of Networks," Physica-Verlag, New York.
- Blair, D. R. and Lafontaine, F. (2005), *The Economics of Franchising*, Cambridge University Press, New York.
- Bradach, L. J. (1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press, Boston. (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, 341頁)
- Bürkle, T. and Posselt, T. (2008), "Franchising as a Plural System: A Risk-base Explanation," *Journal of Retailing*, 84, 39-47.
- Burton, N. F., and Cross, R. A. (1995), "Franchising and Foreign Market Entry" in Paliwoda, J. S., and Ryans, R. J., *International Marketing Reader*, Routledge, London.
- Burton, F., Cross, A. R., and Rhodes, M. (2000), "Foreign Market Servicing Strategies of UK Franchisors: An Empirical Enquiry from a Transactions Cost Perspective," *Management International Review (Germany)*, 40 (4), 373-400.
- Carney, M. and Gedajlovic, E. (1991), "Vertical Integration on Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations," *Strategic Management Journal*, 12 (8), 607-629.
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., and Justis, R. T. (2006a), "Shifting Imperatives: An Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons For Franchising," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 23-40.
- . (2006b), "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.
- Choo, S., Mazzarol, T. and Soutar, G. (2007), "The Selection of International Retail Franchisees in East Asia," *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19 (4), 380-397.
- Chow, L. and Frazer, L. (2003), "Servicing Customers Directly: Mobile Franchising Arrangements in Australia," *European Journal of Marketing*, 37 (3/4), 594-613.
- Clarkin, E. J., and Swavely, M. S. (2006), "The Importance of Personal Characteristics in Franchisee Selection," *Journal of Retailing and Services*, 13, 133-142.
- Cliquet, G., Hendrikse, G., et al. (eds) (2007), *Economics and Management of Networks*, Physica-Verlag, New York.
- Combs, J. G. and Castrogiovanni, J. G. (1994), "Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Rest of Franchise versus Company Ownership," *Journal of Small Business Management*, 32 (2), 37-48.
- Connell, J. M. (1997), "International Hotel Franchise Relationships - UK Franchisee Perspectives," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (5/6), 215-220.
- . (1999), "Diversity in Large Firm International Franchise Strategy," *Journal of Consumer Marketing*, 16 (1), 87-96.
- Dant, R. P. (2008), "A Futuristic Research Agenda for the Field of Franchising," *Journal of Small Business Management*, 46 (1), 91-98.
- Dant, R. P., Perrigot, R., and Cliquet G. (2008), "A

- Cross-Cultural Comparison of the Plural Forms in Franchise Networks: United States, France, and Brazil," *Journal of Small Business Management*, 4. 6 (2), 286-311.
- Dicke, T. S. (1992), *Franchising in America: The Development of a Business Method, 1840-1980*, University of North Carolina Press, North Carolina. (『フランチャイジング—米国における発展過程—』河野昭三・小嶋正稔訳, まほろば書房, 2006, 351)
- Doherty, A. M. (2000), "Factors Influencing International Retailers' Market Entry Mode Strategy: Qualitative Evidence from the UK Fashion Sector," *Journal of Marketing Management*, 16 (1-3), 223-245.
- Doherty, A. M. (2009), "Market and Partner Selection Processes in International Retail Franchising," *Journal of Business Research (USA)*, 62 (5), 528-534.
- Doherty, A. M. and Alexander, N. (2006), "Power and Control in International Retail Franchising," *European Journal of Marketing*, 40 (11/12), 1292-1316.
- Doherty, A. M. and Quinn, B. (1999), "International Retail Franchising: An Agency Theory Perspective," *International Journal Retail & Distribution Management*, 27 (6), 224-236.
- Fladmoe-Lindquist, K. (1996), "International Franchising: Capabilities and Development," *Journal of Business Venturing*, 11 (5), 419-438.
- Frazer, L. (1998), "Motivations for Franchisors to Use Flat Continuing Franchise Fees," *Journal of Consumer Marketing*, 15 (6), 587-597.
- Fulop, C. and Forward, J. (1997), "Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives," *The Services Industries Journal*, 17 (4), 603-625.
- Gamir, A. and Mendez, R. (2000), "Business Networks and New Distribution Methods: The Spread of Franchises in Spain," *International Journal of Urban and Regional Research*, 24 (3), 653-674.
- Glatz, E. and Chan, P. (1999), "Franchising in Austria," *European Business Review*, 99 (1), 23-31.
- Goncalves, C. V. F. and Duarte, C. M. M. M. (1994), "Some Aspects of Franchising in Portugal: An Exploratory Study," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22 (7), 30-40.
- Grag, V. K. and Kaufmann, P. J. (2003), "Structural and Strategic Dynamics in Franchising," *Journal of Retailing*, 79, 63-75.
- Hackett, D. W. (1976), "The International Expansion of U. S. Franchise Systems: Status and Strategies," *Journal of International Business Studies*, 7 (Spring), 65-75.
- Hendrikse, G., Tuunanen, M., et al. (eds) (2008), *Strategy and Governance of Networks*, Physica-Verlag, Heidelberg.
- Hoffman, R. C. and Preble, J. F. (1991), "Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth," *Long Range Planning*, 24 (4), 74-82.
- . (2004), "Global Franchising: Current Status and Future Challenges," *Journal of Services Marketing*, 18 (2), 101-113.
- Jackson, P., and Sparks, L. (2005), "Retail Internationalisation: Marks and Spencer in Hong Kong," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33, (10), 766-783.
- Jambulingan, T. and Nevin, J. R. (1999), "Influence on Franchisee Selection Criteria on the Outcomes Desired by the Franchisor," *Journal of business venturing*, 14 (4), 363-395.
- Jones, G. (2003), "Middle East Expansion—the Case of Debenhams," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31 (7), 359-364.
- Julian, S. and Castrogiovanni, G. (1995), "Franchisor Geographic Expansion," *Journal of Small Business Management*, 33 (2), 1-11.
- Justis, R. and Judd, R. (1986), "Master Franchising: A New Look," *Journal of Small Business Management*, 24 (3), 16-21.
- Kalnins, A. (2005), "Overestimation and Venture Survival: An Empirical Analysis of Development Commitments in International Master Franchising Ventures," *Journal of Economics & Management Strategy*, 14 (4), 933-953.
- Kedia, B. L., Ackerman, J. D., Bush, E. D. and Justis

- R. T. (1994), "Study Note: Determinants of Internationalization of Franchise Operations by US Franchisors," *International Marketing Review*, 11 (4), 56-69.
- Konigsberg, S. A. (2008), *International Franchising (Third Edition)*, Juris Publishing, New York.
- Lafontaine, F. (ed.), (2005), *Franchise Contracting and Organization*, Edward Elgar, U. K.
- Lafontaine, F. and Kaufmann J. P. (1994), "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems," *Journal of Retailing*, 70 (2), 97-113.
- Lafontaine, F. and Oxley, J. E. (2004), "International Franchising Practices in Mexico: Do Franchisors Customize Their Contracts," *Journal of Economics & Management Strategy*, 13 (1), 95-123.
- Manaresi, A. and Uncles, M. (1995), "Retail Franchising in Britain and Italy," in McGoldrick, P. J. and Davies, G. (ed.), *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing, London. Cap. 8, 151-157.
- Moore, C. M., Birtwistle, G., and Burt, S. (2004), "Channel Power, Conflict and Conflict Resolution in International Fashion Retailing," *European Journal of Marketing*, 38 (7), 749-769.
- Netzer, A. (eds), (2008), *International Franchising: The Comparative Law Yearbook of International Business*, Kluwer Law International, G. B.
- Oxenfeldt, A. R., and Kelly, O. A., (1968) . "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?," *Journal of Retailing*, 44 (Winter), 69-83.
- Paik, Y. and Choi, D. Y. (2007), "Control, Autonomy and Collaboration in the Fast Food Industry: A Comparative Study between Domestic and International Franchising," *International Small Business Journal (UK)*, 25 (5), 539-562.
- Panvisavas, V. and Taylor, S. J. (2006), "The Use of Management Contracts by International Hotel Firms in Thailand," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (3), 231-245.
- Parker, L. L. (1972), "Contractual Market Expansion-A Short Run Phenomenon?," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 3 (3), 222-230.
- Peretiatchko, R., Humeniuk, A., Humeniuk, M., D'Souza, C., and Gilmore, A. (2009), "Franchising in Ukraine", *European Journal of Marketing*, 43 (1/2), 21-30.
- Perrigot, R. (2008), "Plural Form and the Internationalization of Franchising Networks: Exploring the Potential Relationship," in Hendrikse, G., Tuunanen, M., et al. (eds), *Strategy and Governance of Networks*, Physica-Verlag, Heidelberg.
- Pine, R., Zhang, Q. H. and Qi, P. (2000), "The Challenges Opportunities of Franchising in China's Hotel Industry," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (5), 300-307.
- Price, S. (1993), "Performance of Fast-food Franchises in Britain," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5 (3), 10-15.
- Quinn, B. (1998a), "The Internationalization Process of a Franchise System: An Ethnographic Study," *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 10 (2), 66-84.
- . (1998b), "Towards a Framework for the Study of Franchising as an Operating Mode for International Retail Companies," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8 (4), 445-467.
- . (1999), "Control and Support in an International Franchise Network," *International Marketing Review*, 16 (4/5), 345-362.
- Quinn, B. and Doherty M. A. (2000), "Power and Control in International Retail Franchising: Evidence from Theory and Practice", *International Marketing Review*, 17 (4/5), 354-372.
- Root, R. F. (1987), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York.
- . (1994), *Entry Strategies for International Markets (Revised and Expanded)*, Lexington Books, New York.
- Ryans, J. K. et al. (1999), "Do Master Franchisors

- Drive Global Franchising?," *Marketing Management*, 8 (2), 32-37.
- Sanghavi, N. (1991), "Retail Franchising as a Growth Strategy for the 1990s," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 19 (2), 4-9.
- Sashi, C. M. and Karuppur, P. D. (2002), "Franchising in Global Markets: Towards a Conceptual Framework," *International Marketing Review*, 19 (5), 499-524.
- Shane, S. A. (1996), "Why Franchise Companies Expand Overseas," *Journal of Business Venturing*, 11, 73-88.
- Sparks, L. (1995), "Reciprocal Retail Internationalisation: The Southland Corporation, Ito-Yokado and 7-Eleven Convenience Stores," *Service Industries Journal*, 15 (4), 57-96.
- . (2000), "Seven-Eleven Japan and the Southland Corporation: A Marriage of Convenience?," *International Marketing Review*, 17 (4/5), 401-415.
- Sternquist, B. (1998), *International Retailing*, Fairchild Publications, New York.
- . (2007), *International Retailing (2nd edition)*, Fairchild Publications, New York. (若林靖永・崔容薫?ほか訳 (2009)『変わる世界の小売業: ローカルからグローバルへ』新評論)
- Tuncalp, S. (1991), "The Problems and Prospects for Franchising in the Arabian Peninsula: The cases of Saudi Arabia," *International Journal of Retail & distribution Management*, 19 (4), 28-37.
- Vaishnav, T. and Altinay, L. (2009), "The Franchise Partner Selection Process and Implications for India," *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 1 (1), 52-65.
- Vignali, C., Schmidt, A. R., and Davies, J. B. (1993), "The Benetton Experience," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 21 (3).
- Walker, B. and Etzel, M. J. (1973), "The Internationalization of U. S. Franchise Systems: Progress and Procedures," *Journal of Marketing*, 37, 38-46.
- Wang, C. L. and Altinay, L. (2008), "International Franchise Partner Selection and Chain Performance Through the Lens of Organizational Learning," *The service Industries Journal*, 28 (2), 225-238.
- Welch, S. L. (1989), "Diffusion of Franchise System Use in International Operations," *International Marketing Review*, 6 (5), 7-19.
- . (1990), "Internationalization by Australian Franchisors," *Asia pacific Journal of Management*, 7 (2), 101-121.
- . (1992), "Developments in International Franchising," *Journal of Global Marketing*, 6 (1/2), 81-96.
- Welsh, B. D. and Alon, I. (eds) (2001), *International Franchising in emerging Markets: Central and Eastern Europe and Latin America*, CCH Publishing, Chicago.
- Welsh, B. D., Alon, I., and Fable, C. M. (2006), "An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets," *Journal of Small Business Management*, 44 (1), 130-149.
- Whitehead, M. (1991), "International Franchising: Marks & Spencer: A Case study," *International Journal of Retail Distribution Management*, 19 (2), 10-12.
- . (1992), "Marks & Spencer: Britain's Leading Retailer: Quality and Value Worldwide," *Management Decision*, 32 (3), 38-41.
- Wigley, M. S., Moore, M. C., and Birtwistle, G. (2005), "Product and Brand: Critical Success Factors in the Internationalisation of a Fashion Retailer," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (7), 531-544.
- Wu, A., Costa, J., and Teare, R. (1998), "Using Environmental Scanning for Business Expansion into China and Eastern Europe: The Case of Transnational Hotel Companies," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (7), 257-263.
- Wüindsperger, J., Cliquet, G. et al. (eds) (2004), *Economics and Management of Franchising Networks*, Physica-Verlag, New York.
- Yavas, U. and Habib, G. (1987), "Correlates of

- Franchisee Satisfaction: The Case of Saudi Car Dealers," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 17 (3), 46-55.
- 青木 均 (2008)『小売業態の国際移転の研究—国際移転に伴う小売業態の変容—』成文堂。
- 暁 琢也 (2008)「中国フランチャイズビジネスとその法規制—急成長する中国フランチャイズビジネス」『経営センサー』(東レ経営研究所) 104, 34-39頁。
- 川越憲治 (1999)「流通産業におけるフランチャイズの意味」『白鷗法学』12, 37-67頁。
- (2001)『フランチャイズ・システムの法理論』商事法務。
- 川端基夫 (2000)『小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態—』新評論。
- (2002)「日系外食産業の海外進出—食文化の国際化の課題」『研究紀要』(アサヒビール学術振興財団) 15, 69-74頁。
- (2007)「アジアのコンビニエンス・ストアの実像—『便利さ』の意味と市場のコンテキスト—」『流通情報』454, 4-13頁。
- (2008a)「外食チェーンの中国市場進出—一味千ラーメンはなぜ飛躍できたのか—」『流通情報』466, 4-13頁。
- (2008b)「増大する日本の外食チェーンの海外進出」『流通とシステム』135, 72-78頁。
- (2008c)「フランチャイズ方式での海外進出：統治の視点から見た分析フレームの提起」『流通研究』(日本商業学会), 11 (2), 93-111頁。
- (2009)「吉野家ホールディングス」(大石芳裕編『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房, 第2章, 41-59頁所収)
- 川辺信夫 (2006)「日系コンビニエンス・ストアの国際展開」『早稲田商学』409/410, 67-113頁。
- 許英傑・川端基夫 (2004)「フランチャイズ方式による小売国際化」『龍谷大学経営学論集』44 (3), 13-23頁。
- 金 享洙 (2005)「海外コンビニエンス・ストア産業における小売技術の国際移転に関する一考察」『久留米大学商学研究』11 (1), 27-58頁。
- (2007)「日本型コンビニエンスストアの移転と戦略に関する研究—韓国と中国の実証調査を中心に—」『久留米大学商学研究』13 (1), 61-96頁。
- (2008)『小売企業のグローバル戦略と移転—小売りノウハウの海外移転の理論と実証—』文真堂。
- 小島正稔 (2006)「わが国におけるフランチャイジングの生成」『経営論集』(東洋大学) 67, 133-149頁。
- 小塚莊一郎 (2006)『フランチャイズ契約論』有斐閣。
- (2008)「アジアにおけるフランチャイズ法の新展開」『Franchise age (フランチャイズエイジ)』(日本フランチャイズチェーン協会) 37 (5), 14-17頁。
- 鐘 淑玲 (2009)「セブンイレブンの国際化プロセス」(向山雅夫・崔相鐵編『小売企業の国際展開』(シリーズ流通体系3) 中央経済社, 第8章, 205-234頁所収)
- 白石善章・鳥羽達郎 (2006)「小売企業の海外参入モードに関する一考察—国際フランチャイジングを中心として—」『熊本学園商学論集』12 (2/3), 117-139頁。
- 鳥羽達郎 (2006)「ファッション小売業の国際化に関する一考察—文献研究を中心として—」『大阪商業大学論集』2 (1), 159-176頁。
- (2009)「小売企業の海外進出と参入様式—「フランチャイジング」と「合併」を中心として—」『大阪商業大学論集』5 (1), 279-295頁。
- 日本フランチャイズチェーン協会編 (2003)『フランチャイズ・ハンドブック』商業界。
- 深澤琢也 (2006a)「日本型コンビニエンス・ストアの小売システムの国際移転について」『商学研究論集』25, 383-397頁。
- (2006b)「日本型コンビニエンス・ストアの小売システムの国際移転について—タイにおける日系コンビニエンス・ストア企業のケース—」『中央学院大学社会システム研究所紀要』7 (1), 123-140頁。
- 向山雅夫 (1996)『ビュア・グローバルへの着地』千倉書房。
- 矢作敏行 (2007)『小売国際化プロセス—理論とケースで考える—』有斐閣。

(受理 2009年12月16日)