

Discussion Paper Series, No.001
Research Center for Innovation Management,
Ritsumeikan University

フランチャイズ・システムにおけるロイヤルティ 構造の選択問題：粗利益分売方式と売上分配方式

同志社大学商学部准教授
崔容熏
京都大学大学院経済学研究科博士課程後期課程
李東俊

2008年12月



立命館大学イノベーション・マネジメント研究センター
Research Center for Innovation Management, Ritsumeikan Univ.

〒525-8577 滋賀県草津市野路東1丁目1-1
1-1-1 Nojihigashi, Kusatsu, Shiga 525-8577, Japan
<http://www.ritsumeikai.ac.jp/acd/re/ssrc/innovation/dp/index.htm>

- ※ 本ディスカッションペーパー中、意見にかかる部分は著者によるものであり、立命館大学イノベーション・マネジメント研究センターの見解を示すものではない。
- ※ 引用・複写の際には著者の了解を得ること。

フランチャイズシステムにおけるロイヤルティ構造の選択問題 ：粗利益分配方式と売上分配方式¹

同志社大学商学部准教授 崔容熏
京都大学経済学研究科博士後期課程 李東俊

要旨

近年、コンビニエンス・ストアをはじめとする小売やサービス・外食産業においては、チェーン展開の形態としてフランチャイズ制が大きなウェイトを占めている。フランチャイズ制のもとで加盟店が本部に支払うロイヤルティは、粗利益にもとづく **Margin Based Royalty** と売上高にもとづく **Sales Based Royalty** に大別されるが、日本のコンビニエンス・ストア業界では前者が支配的である。

本研究では寡占モデルを用い、フランチャイズシステム間の競争に対する戦略的な観点からロイヤルティ構造の選択問題を検討する。本モデルでは本部間では価格競争、加盟店間では数量競争が行われる状況について分析する。この状況では、もし加盟店が本部から仕入れる財の仕入価格が正であれば、均衡における利潤と販売量は **MBR** を採用した本部と加盟店の方が大きくなることが本研究の分析から明らかになる。

キーワード：フランチャイズシステム、粗利益分配方式（**MBR**），売上分配方式（**SBR**）

1. フランチャイズシステムにおけるロイヤルティ徴収方式

近年、コンビニエンス・ストア（以下では **CVS** と略す）をはじめとする小売産業やサービス・外食産業においては、各企業が全国的なチェーン展開を行う主要な形態としてフランチャイズ制（**franchise system**）を採用している²。フランチャイズ制とは、本部たるフランチャイザー（以下では本部と略す）が事業を開発し、その営業権と経営ノウハウなどを加盟店たるフランチャイジー（以下では加盟店あるいは店舗と略す）に供与する方式の契約型チャネルである。中には、本部が加盟店の経営を指導するとともに、商品（原材料を含む）を供給する場合もある。

加盟店はその対価として加盟金（フランチャイズ料）とロイヤルティなどを本部に支払う。日本フランチャイズチェーン協会によれば、2006年現在、日本にはおおよそ1,200も

¹ 本研究は科研費（基盤研究（C）課題番号20530321「フランチャイズ・システムにおけるデュアル・チャネルの決定要因」）の助成を受けたものである。

² ただ厳密に言うと、直営店とフランチャイズを併営しているケースがより一般的である。

のフランチャイズチェーンが存在し、加盟店舗数は約 24 万店にも上る。その売上高は約 20 兆円で、日本の全体小売販売額の 3 割程度を占めている³。

かつては自動車のディーラーやガソリンの販売に見られるように、本部が「商品・商標」のみを提供するフランチャイズ制が主流をなしていた。しかし、近年では CVS や外食産業に代表されるような「ビジネス・フォーマット」型のフランチャイズ制が多数を占めている。「ビジネス・フォーマット」型フランチャイズ制とは、本部がビジネス・モデル全般の開発から商品・商標の提供、経営指導までを一括したパッケージとして構成し、加盟店に供与する方式である。

「ビジネス・フォーマット」型フランチャイズ制においては、本部と加盟店間のロイヤルティ徴収方式が、チャネル・メンバー間の利益配分という側面から重要な意味を持つ。現実で見受けられる主なロイヤルティ徴収方式は、加盟店の粗利益に基づいて一定割合を本部に支払う **Margin Based Royalty**（以下では **MBR** と略す）、各加盟店の売上高に応じて徴収される **Sales Based Royalty**（以下では **SBR** と略す）、そして事前に決まった一定額を定期的に支払う定額制（**Fixed Royalty**）などに大別される⁴。

フランチャイズ制の成功例としてしばしば議論の対象になっている日本の CVS の例をみると、ロイヤルティ徴収方式として主流となっているのは **MBR** である。日本で最初に **MBR** 方式を導入したのはセブンイレブン・ジャパンである。同社がアメリカのサウスランド社からエリア・フランチャイズの権利を獲得した際、そのノウハウのコアとして **MBR** 方式が導入されたのである（金 2001）。CVS が日本で誕生した初期にはセブンイレブン・ジャパンだけがこの方式を採用していたが、その後大手各社の追随により業界のデファクト・スタンダードとなった。

日本の CVS 業界に関する 2006 年公表のデータによると⁵、ロイヤルティ徴収方式についての情報を公開している 22 社の内訳は、**MBR** を採用しているのが 13 社（約 59%）、**SBR** が 7 社（約 32%）、定額制 2 社（約 10%）という構成になっている。中でもセブンイレブン・ジャパンをはじめとするローソン、ファミリーマート、サークル K、サンクス、ミニストップなど大手各社は例外なく **MRR** を採用しているところに共通点がある。

2. 本研究の問題意識

なぜ CVS 業界では主なロイヤルティ徴収方式として **MBR** が用いられるのか？本研究の

³ 米国におけるフランチャイズ制の実情については、Lafontaine(1992)などを参照のこと。また、現実面でのフランチャイズシステムのプレゼンスの高まりとともに近年フランチャイズシステムに関する研究も増大している。しかし、依然として研究対象は非常に限定的であり、経営学的アプローチでは新規に市場参入をする時の参入形態としてフランチャイズシステムが採択される原因を探った研究が目立つ。一方、経済学的アプローチとしては、エージェンシー理論を援用した **make or buy** の問題（直営店かフランチャイズか）を取り扱った研究や、本稿で議論するロイヤルティ徴収方式を分析した研究などが散見される。

⁴ 現実にはこの 3 つの徴収方法を混用している折衷型も存在する。

⁵ 『日本のフランチャイズチェーン』商業界 2006 年 2 月号別冊。

問題意識はこの点にある。本研究では寡占モデルを用いて、フランチャイズシステム間の競争に対する戦略的な観点からロイヤルティ構造の選択問題を検討する。このモデルでは本部間では価格競争が、加盟店間では数量競争が行われる状況を想定し、分析を進める。

先行研究として MBR と SBR を明示的に取り扱っているものとしては Lal et al (2000)、丸山(2002)、Nariu et al (2008)などが挙げられる。これらの研究はすべて二重のモラルハザードのもとで MBR の優位性、あるいは MBR と SBR の同値性を論じている。

まず、Lal et al (2000)では、本部と加盟店の両者が需要を拡大させる投資を行うという Lal(1990)のモデルに依拠しながら、MBR と SBR を比較している。それによると、SBR が選択された場合、加盟店の販売価格は、MBR での最適販売価格より高くなる。その理由は加盟店が販売価格を設定するとき、本部から課されたロイヤルティの率を考慮し、自己利益最大化のために販売価格を高く設定するからである。その結果、MBR を採択した本部の利潤と販売量はライバルより大きくなり、競争優位になることが主張されている。

一方、丸山(2002)は、加盟店がすべての財を本部から仕入れる状況を想定し、MBR と SBR の同値性を議論している。彼はさらに本部と加盟店の努力が完全補完の場合には MBR でも SBR でも二重のモラルハザードが解決できることを示した。

それに対して Nariu et al (2008)は、加盟店が本部以外のルートからも一部の財を仕入れる状況を想定し、その場合には MBR を採用することで二重のモラルハザードが解決できることを示した。つまり、SBR のもとでは本部が加盟店の仕入価格を完全にコントロールできないが故に二重のモラルハザードが解決されないというのがその理由として指摘されている。

以上の先行研究はいずれも MBR と SBR の選択問題を取り扱っているものの、単一チャネルを想定した分析になっている。一方、本研究は寡占モデルを用い、フランチャイズ間の競争という戦略的な観点からロイヤルティ構造の選択問題を検討する。つまり、競合する複数のチャネルがそれぞれ MBR と SBR という相異なるロイヤルティ徴収方式を採用する際の相対的優位性を比較するというスタンスから分析を進める。

その際、本研究の分析モデルでは契約初期段階に本部が加盟店から一時金としてフランチャイズ料を徴収することはできないと仮定する。この仮定について簡単に補足しておく。

通常のフランチャイズ契約では、契約の初期段階に加盟店から本部に、設備資金や開店時の仕入れ商品代金、研修費などの開店費用以外にも、加盟金、保証金などが一時金(franchise fee)として支払われることになっている。しかし、その一時金(つまり、フランチャイズ料)は、ロイヤルティの事前徴収としての性格よりは謝礼金の性格が強いと言える。それは次のような理由による。

本部側がチェーン展開を行う方法として直営店ではなくフランチャイズ方式を選択する主な理由の一つは、固定投資の負担なしに短期間でより多数の店舗展開を図ることにある⁶。その点を勘案すれば、初期段階における高額のフランチャイズ料は潜在加盟店にとって参入障壁として機能することにより、多数の加盟店を募集することに困難をきたすと予想される。

商業界(2006)でフランチャイズ料データを公開している CVS 各社の場合、解約時に返

⁶ 例えば、Sternquist (2007)を参照されたい。

済される保証金を除き、純粹にサンクする加盟金のみの平均額は 97.8 万円 (n=25) となっている⁷。この金額を考慮すれば、現実で本部が徴収する初期のフランチャイズ料 (即ち、加盟費) は、ロイヤルティの事前徴収というよりは、むしろ謝礼金もしくは入会金の意味合いが強いと考えるほうが妥当であろう。さらに、本部が契約期間中に発生するだろう加盟店の総売上(total sales)や粗利益(total gross margin)を正確に予想しそれを反映した上で、契約初期段階でフランチャイズ料を徴収するとは現実的に考え難い。

以上の理由により、本部が加盟店からロイヤルティの事前徴収の方法としてフランチャイズ料を徴収することはできないという仮定は現実在即していると判断される。

本稿の構成は次の通りである。まず次節では、同質財の寡占モデルを提示し、本部が自らの加盟店を介して財を販売する状況で、一時金としてフランチャイズ料を徴収できない場合について検討し、この状況では、**MBR** を採用した本部と加盟店の方が利潤と販売量を大きくできることを示す。さらに、本部からの仕入価格についてはフランチャイズ料とは独立的に **SBR** を採用した方が低くなることを示す。最後には本研究から示唆される若干のインプリケーションと今後の課題を述べる。

3. 分析モデル

まずここでは同質財を供給する 2 つの本部と 2 つの店舗からなる寡占市場を想定する。本部 $iA(i=1,2)$ によって供給された財は自らの加盟店 $iS(i=1,2)$ を介して販売されるものとする。財に対する市場の逆需要関数は、

$$p = a - b(q_i + q_j) \quad (i = 1, 2, i \neq j) \quad (1)$$

とする。ここで p は小売価格を q_i は店舗 i の販売量を表し、 a と b は正のパラメータである。また、本部 $iA(i=1,2)$ の限界 (= 平均) 費用を c とする。これらの加盟店では、本部から仕入れた財のみを販売すると仮定する。その上で、複占均衡を保証し、出荷価格が正となるために、

仮定 1. $a < 6c$

仮定 2. $0 \leq w$

を置く。ここで w は仕入価格を表す。また、2 階条件が満たされることを保証するために、

仮定 3. $0 < r_s < r_m \leq 1$ ⁸

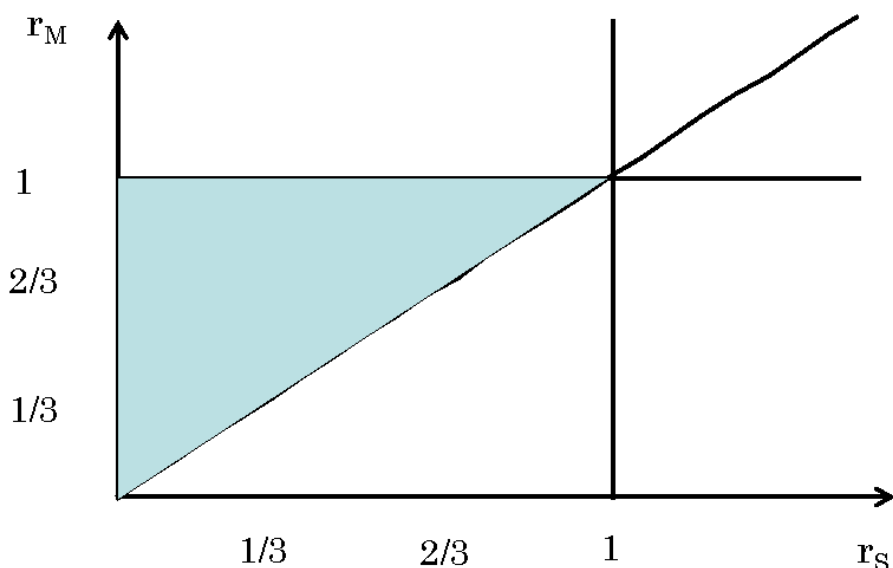
⁷ 加盟費に商品仕入れ代金の一部や開業準備手数料を包含させているチェーンもあるが、この数値は純粹な加盟費のみに基づき算出した金額である。

⁸ 実際、日本の CVS 業界では、 r_s は売上金額の 3-4% であり、 r_m は 30-35% である。厳密に言えば、財 1 単位当たり **SBR** と **MBR** のロイヤルティ額が等しくなるためには、 $r_m = pr_s / (p - w_2)$ という条件が満たさなければならない。ここで、 $p / (p - w_2) > 0$ であることから、仕入価格がゼロでない限り仮定 2 は満たされる。

仮定 4. $r_M = r_S$

とする。ここで r_S は SBR の率で、 r_M は MBR の率を表す。

(図 1. 実行可能な領域)



以下で検討するゲームのタイミングは、次の通りである。まず第 1 段階において、各本部は、ライバルの出荷価格を所与として、自らの利潤を最大化するように出荷価格 w を設定し、自らの加盟店にロイヤルティの種類と率 (r_M or r_S) を記した契約を提示し、加盟店がそれを受け容れるか否かを待つ。加盟店が契約を受け容れない場合、ゲームは終了し、このときの本部と加盟店の利得はゼロである。

加盟店が契約を受け容れた場合、第 2 段階では、各加盟店は、ライバル店舗の販売量を所与として、自らの利潤を最大にするように販売量を設定する。そのあと、実際の仕入・販売が行われ、仕入代金とロイヤルティが支払われる。

以下では、このゲームの部分ゲーム完全均衡を求める。

3.1 加盟店の行動

まず、店舗 1 は SBR 方式を採択し、店舗 2 は MBR 方式を選択する状況を想定する。第 2 段階において店舗 1 は、本部 1 が設定する出荷価格 w_1 と、ライバル店舗が設定する販売量 q_2 を所与として、自らの利潤 z_{1S} を最大にするように販売量 q_1 を設定する。この店舗 1 の意思決定問題は、

$$\text{Max } z_{1S} = ((1-r_S)p-w_1)q_1 = ((1-r_S)(a-bq_1-q_2)-w_1)q_1 \quad \text{w.r.t. } q_1 \quad (2)$$

と定式化される。ここで S は店舗を示す。一方、店舗 2 の意思決定問題は、

$$\text{Max } z_{2S} = (1-r_M)(p-w_2)q_2 = (1-r_M)((a-bq_1-q_2)-w_2)q_2 \quad \text{w.r.t. } q_2 \quad (3)$$

と表される。上式の極大化条件より、反応関数

$$q_1(q_2) = \{a - bq_2 - w_1 / (1 - r_S)\} / 2b \quad (4-1)$$

$$q_2(q_1) = \{a - bq_1 - w_2\} / 2b \quad (4-2)$$

が導かれる。(4-1)式で分かるように、SBR 方式を選択したチャネルは数量競争で不利になることに留意し、これらの反応関数を解けば、両店舗の販売量はそれぞれ

$$q_1 = \{a - 2w_1 / (1 - r_S) + w_2\} / 3b \quad (5-1)$$

$$q_2 = \{a + w_1 / (1 - r_S) - 2w_2\} / 3b \quad (5-2)$$

として与えられる。また、この時の小売価格および各店舗の利潤は、以下の通りである。

$$p = \{a + w_1 / (1 - r_S) + w_2\} / 3 \quad (6-1)$$

$$z_{1S} = \{a(1 - r_S) - 2w_1 + (1 - r_S)w_2\}^2 / \{9b(1 - r_S)\} \quad (6-2)$$

$$z_{2S} = (1 - r_M) \{a(1 - r_S) + w_1 - 2w_2(1 - r_S)\}^2 / \{9b(1 - r_S)^2\} \quad (6-3)$$

3.2 本部の行動

第 1 段階における本部 1 は(5-1)式と(5-2)式で表現された加盟店の行動を考慮した上で、第 2 段階で決められた小売価格とライバルの出荷価格を所与として、自ら利潤を最大にするように財の出荷価格 (= 仕入) w_1 を設定する。そのため、本部 1 の意思決定問題は

$$\text{Max } z_{1A} = (w_1 - c + r_S p)q_1 \quad \text{w.r.t. } w_1 \\ = \{(a(1 - r_S) - 2w_1 + (1 - r_S)w_2)(a(1 - r_S)r_S - 3c(1 - r_S) + (3 - 2r_S)w_1 + (1 - r_S)r_S w_2)\} / 9b(1 - r_S)^2$$

と定式化される。一方、本部 2 の意思決定問題は、

$$\text{Max } z_{2A} = (w_2 - c)q_2 + r_M(p - w_2)q_2, \quad \text{w.r.t. } w_2 \\ = \{(a(1 - r_S) + w_1 - 2(1 - r_S)w_2)(ar_M(1 - r_S) - 3c(1 - r_S) + r_M w_1 + (3 - 2r_M)(1 - r_S)w_2)\} / 9b(1 - r_S)^2$$

と定式化される。これらの極大化条件より、反応関数

$$w_1(w_2) = (1 - r_S) \{a(3 - 4r_S) + 6c + (3 - 4r_S)w_2\} / \{4(3 - 2r_S)\} \quad (7-1)$$

$$w_2(w_1) = \{a(3 - 4r_M) + 6c + (3 - 4r_M)w_1 / (1 - r_S)\} / \{4(3 - 2r_M)\} \quad (7-2)$$

が導かれる。したがって、均衡における出荷価格は

$$w_1^* = (1 - r_S) \{a(5 - 4r_M)(3 - 4r_S) + 30c - 8c(r_S + 2r_M)\} / \theta \quad (8-1)$$

$$w_2^* = \{a(5-4r_S)(3-4r_M) + 30c-8c(r_M+2r_S)\} / \theta \quad (8-2)$$

として与えられる。ここで、 $\theta \equiv 45 + 16r_M r_S - 28(r_M + r_S)$ と定義する。仮定3のもとで、 $\theta > 0$ であることに留意したい。また、この時の小売価格および販売量、加盟店と本部の利潤はそれぞれ

$$p^* = \{a(5-4r_S)(5-4r_M) + 20c - 8c(r_M + r_S)\} / \theta \quad (9-1)$$

$$q_1^* = \{2(a-c)(5-4r_M)\} / b\theta \quad (9-2)$$

$$q_2^* = \{2(a-c)(5-4r_S)\} / b\theta \quad (9-3)$$

$$z_{1S}^* = \{4(a-c)^2(5-4r_M)^2(1-r_S)\} / b\theta^2 \quad (9-4)$$

$$z_{2S}^* = \{4(a-c)^2(5-4r_S)^2(1-r_M)\} / b\theta^2 \quad (9-5)$$

$$z_{1A}^* = \{2(a-c)^2(3-2r_S)(5-4r_M)^2\} / b\theta^2 \quad (9-6)$$

$$z_{2A}^* = \{2(a-c)^2(3-2r_M)(5-4r_S)^2\} / b\theta^2 \quad (9-7)$$

と計算できる⁹。

命題1. 仮定1と仮定3のもとで、寡占均衡は次のような特徴をもつ。

- (1) 仮に両本部が同一なロイヤルティの率を徴収できるのであれば、両本部が **MBS** 方式と **SBS** 方式のどちらを選択しても均衡における利潤や販売量が等しくなる。
- (2) 出荷価格： $w_1^* < w_2^*$

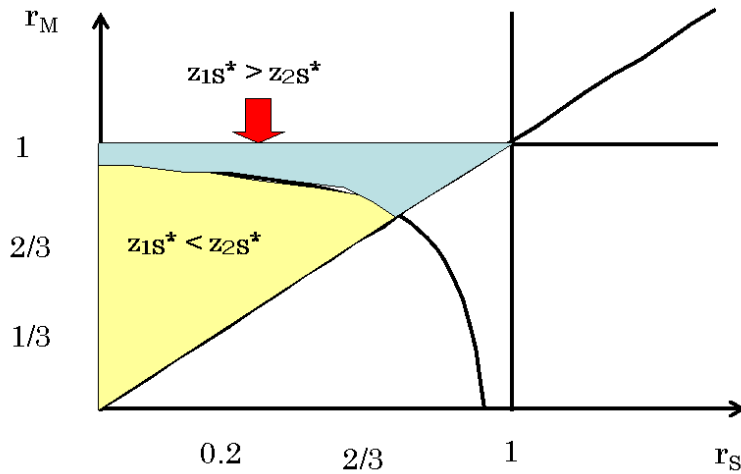
命題2. 仮定1と仮定2のもとで、寡占均衡は次のような特徴をもつ。

- (1) 本部の利潤： $z_{1A}^* < z_{2A}^*$
- (2) $z_{1S}^* \leq z_{2S}^*$ iff $r_M \geq (15-16r_S)/(16-16r_S)$
- (3) 販売量： $q_1^* < q_2^*$
- (4) 出荷価格：
 $w_1^* \leq w_2^*$ iff $r_M \geq (-22r_S - 23kr_S + 8r_S^2 + 20kr_S^2) / 4(2-2k-4r_S-3kr_S+4kr_S^2)$.

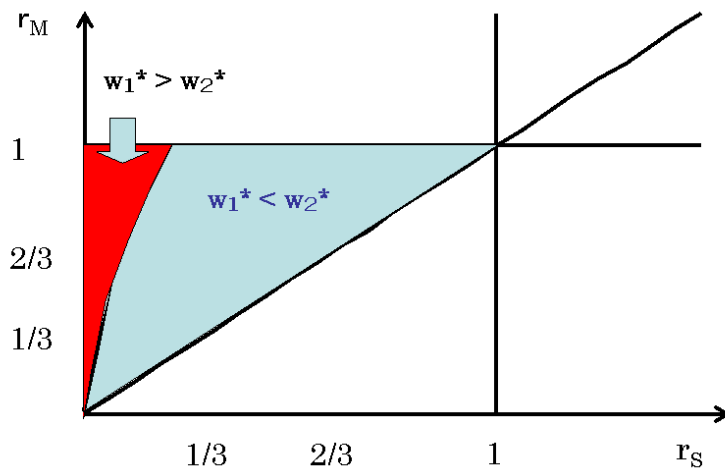
ここで $k = a/c$ である。

⁹ ここで、両本部は内生的にロイヤルティの率を決めるべきである。しかし、理論的に、加盟店の利潤をゼロにさせるためには、両本部が r_S と r_M をともに1にするのは自明であるので、本稿では事前に実行可能な領域で比較することにする。

図 2. 加盟店の利潤比較



(図3.a/c=3のとき, w_1^* と w_2^* の比較



命題 2 は次のように説明できる。MBR 方式の徴収は加盟店の純利潤への課税であり、SBR 方式の徴収は売上高に対する課税である。前者は従量税と同様に、小売価格の設定に歪みをもたらさない。他方、後者は売上税と同様に、販売量を引き下げ、価格を引き上げてしまう。本部が何らかの理由により契約初期にロイヤルティの事前徴収の方法おとしてフランチャイズ料を徴収できない場合には、二重マージンの問題が発生する。

すなわち、SBR 方式では本部が加盟店に、また加盟店が消費者にロイヤルティを徴収し、

最終的には消費者から二重のマージンを取ってしまうことになる。つまりこの問題は、本部が加盟店にフランチャイズ料を徴収できないのであれば、SBR方式が小売価格にもたらす歪みは解消されないことを示している。

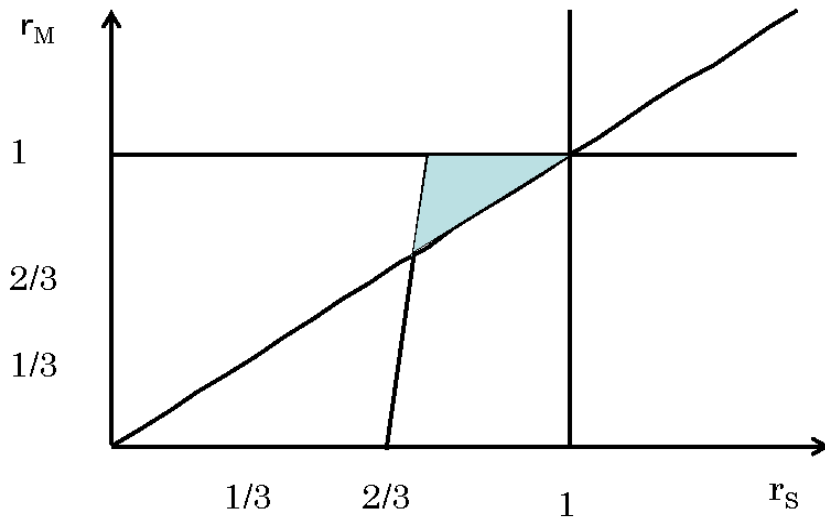
補題1. 仮定2と仮定3のもとで、寡占均衡の比較静学は次の特徴をもつ。

- (1) $\partial q_1^*/\partial r_S > 0, \partial q_2^*/\partial r_S < 0, \partial q_1^*/\partial r_M < 0, \partial q_2^*/\partial r_M > 0$
- (2) $\partial p^*/\partial r_S < 0, \partial p^*/\partial r_M < 0$
- (3) $\partial z_{2S}^*/\partial r_S > 0, \partial z_{2S}^*/\partial r_M < 0$
- (4) $\partial z_{1A}^*/\partial r_M < 0, \partial z_{2A}^*/\partial r_M > 0$

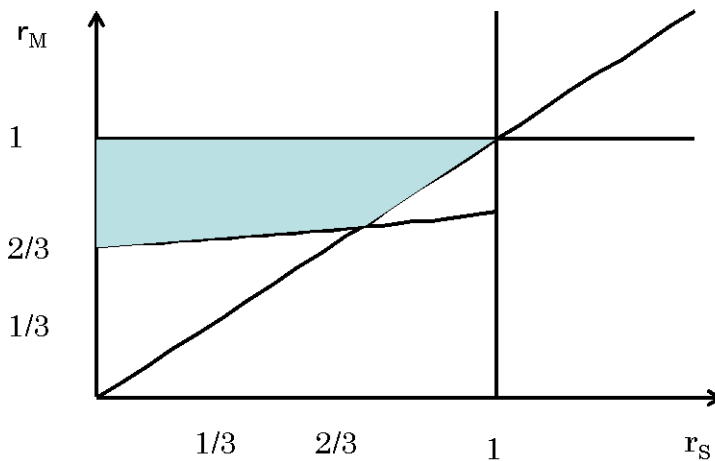
命題3. 仮定1と仮定2のもとで、

- (1) 仮に $r_S > (11-4r_M)/4(7-4r_M)$ であれば、SBRを採用した本部はロイヤルティ率を上げるインセンティブをもつ。
- (2) 仮に $r_M > (11-4r_S)/4(7-4r_S)$ であれば、MBRを採用した本部はロイヤルティ率を上げるインセンティブをもつ。

(図4. r_S の増加が z_{1A} を増加させる領域



(図5. r_M の増加が z_{2A} を増加させる領域)



(図4と図5. ロイヤルティの率が利潤に与える影響)

4. MBR の優位性は普遍性を持つのか？

本研究では、フランチャイズシステム間の競争に対する戦略的な観点からロイヤルティ構造の選択問題を検討した。本研究の分析から、本部の間では価格競争が、加盟店間では数量競争が行われる状況で、均衡における利潤と販売量は MBR を採用した本部と加盟店の方が大きくなり、競争優位を獲得できることを示した。

ここで留意すべきことは、MBR 方式のロイヤルティ徴収は加盟店の純利潤への課税、SBR 方式の徴収は売上からの課税と同様の効果を持つということである。前者は純利潤の課税と同様、小売価格の設定に歪みをもたらさない。他方、後者は売上税と同様、販売量を引き下げ、価格を引き上げる効果をもたらす。

しかし、仮に本部が加盟店からロイヤルティの率 $r_M=r_S=1$ を徴収できるのであれば、MBR と SBR によるロイヤルティ契約は同値であるという結論を得ている。しかし、この結論は現実的ではないので、本研究では仮定2を設定したうえで、MBR 方式の優位性を明らかにした。この分析結果は、売上税が企業の価格設定にもたらす歪みを従量補助金によって補正することができるのと同じロジックである。

しかし、売上税が企業の価格設定にもたらす歪みを不完全にしかコントロールできないのであれば、SBR 方式のロイヤルティ徴収が小売価格にもたらす歪みは解消されない。また、その歪みを補正しようとするれば加盟店が販売努力を行うためのインセンティブに悪影響を及ぼすことになるのである。

本研究では代表的なフランチャイズシステムの一つである CVS を想定し、MBR と SBR というロイヤルティ徴収方式の相対的優劣を検討してきた。実際日本で CVS が誕生した初期にはセブンイレブン・ジャパンのみが MBR 方式を採用していたが、その後大手各社の

追随により現在に至っては CVS 業界のデファクト・スタンダードになっている¹⁰という事実は、本研究の分析結果と整合的である¹¹。

ただここで注意を要するのは、なぜ MBR 方式がとりわけ CVS 業界で顕著に現れるかという点であろう。フランチャイズシステムは CVS 業界だけではなく、スーパーや専門店など多種の小売業態を始めとし、クリーニング、学習塾、美容室などのサービス・ビジネスに至るまで幅広く普及している。

しかしながら、少なくとも日本のケースでは、MBR の採用が主流をなしているのは CVS 業界程度であり、他の業態・業種の場合はむしろ SBR（または定額制）が圧倒的な多数を占めているのが現状である¹²。

フランチャイズシステムにおけるロイヤルティ構造の選択問題の全体像をより立体的に考察するためには、この点を解明することが重要であろう。つまり、MBR が比較優位を持てるのはむしろ CVS 業界の特殊性に起因するのではないかという問題提起が可能になるであろう。

既存研究の知見から借用できる一つの切り口はモニタリングの問題であろう。

Nariu et al (2008)では、加盟店が本部以外のルートから製品等を仕入れる場合が存在するとし、その場合のロイヤルティ構造選択の問題について検討している。つまり、MBR 方式の下で的確にロイヤルティを徴収するためには販売価格と仕入価格の両方をモニターする必要があるが、加盟店の取扱商品に本部以外から調達したものが含まれている場合には、モニターが不可能または禁止的に高いコストを要するとされる。

そのために本部以外からの調達が存在する場合には SBR が、本部以外からの調達が封鎖されている場合にはモニタリングが可能であるために MRR が選択されうると主張される。

この知見に沿うと、CVS 業界では加盟店が販売する商品をほぼ全面的に本部に依存しているため MBR 方式の採用が最適になるが、本部から厳密なモニタリングが困難な場合には SBR の採用が見られうるといふ仮説を設定することができる。

もう一つの切り口は、加盟店の販売リスクと関連する販売インセンティブの問題である。日本の CVS の場合、製品構成の中で米飯商品やパン、アイスクリームなどの「ファーストフード」と、惣菜などの「日配食品」が占める比率が高いという特徴を持っている。これらの製品群は一般的な NB 商品とは違い、各チェーンが顧客を吸引するための戦略的製品として位置づけているものであり、CVS 業界の競争を左右する差別化の源泉となるものである¹³。

この製品群の特徴の一つは販売リスクの高さにある。つまり、（例えば、賞味期限などの制約による）限られた製品寿命のために、売れ残りの在庫を残さず、しかも欠品に

¹⁰ 金 (2001) pp.53-54.

¹¹ しかし、CVS 業界では上位各社以外のチェーンでは SBR を採用しているところも散見される。なぜ中下位企業は、優位性のある MBR ではなく SBR を採用しているのか。この問題はオープン・アカウントと最低保障制度との絡みで理解されるべきものであり、金 (2001) 第 3 章～第 4 章で検討されている。

¹² 最新のデータ源としては商業界 (2006) を参考されたい。

¹³ 矢作 (1994)

よる機会ロスをも発生させず、タイムリーに適量を売り切ることが求められるのである。しかも、ファーストフードと日配商品の粗利益率は、一般的なパッケージ商品のそれより高いと指摘されている。

ファーストフードと日配商品が持つ以上のような特徴を考慮すると、同製品群が全体の製品構成や利益創出において重要なウェイトを占める日本の CVS 業界で、MBR の優位性を主張することができると考えられる。

つまり、高度の需要不確実性が存在する場合、加盟店は SBR 方式のもとより、MBR 方式のもとでより積極的な発注または販売努力を傾けるであろうと予想される¹⁴。

なぜならば、SBR 方式の下では二重のマージン問題が発生するために、不確実性の高い製品を加盟店が積極的に発注し、販売するためのインセンティブが削られるからに他ならない。また、このときに最低保証制度が加盟店の発注・販売行動に何らかの影響を及ぼすだろうと考えられる。

いずれにせよ以上の諸問題は本研究の分析範囲を超えるものであり、今後改めてさらなるモデルの精緻化と実証を通じて解明されなければならない課題であろう。

参考文献

- Bhattacharyya, S. and F. Lafontaine (1995), "Double-Sided Moral Hazard and the Nature of Share Contracts," *RAND Journal of Economics*, 26, pp.761-781.
- 金頭哲 (2001) 『コンビニエンス・ストア業態の革新』 有斐閣
- Lafontaine, F. (1992), "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results," *RAND Journal of Economics*, 23, pp.263-283.
- Lafontaine, F. and M.E. Slade (1997), "Retail contracting: theory and practice," *Journal of Industrial Economics*, 45, 1-25.
- Lal, R. (1990), "Improving Channel Coordination Through Franchising," *Marketing Science*, 9, pp.299-318.
- Lal, R., C. Park, and H. Kim (2000), "Margin or Sale ? Two Royalty Structures in the Japanese Convenience Store Industry," in M. R. Czinkota and M. Kotabe (eds.), *Japanese Distribution Strategy*, London: Business Press, pp.253-262.
- Maruyama, M. (2005) The Role of Royalties in Franchising Contracts. Proceedings of 34th European Marketing Academy Conference, Milan, Italy.
- 丸山雅祥 (2003) 「フランチャイズ契約の最適構造」 『国民経済雑誌』 第 188 巻, 第 1 号, pp.11-26.
- Nariu, T., K. Ueda, and D. J. Lee (2008), "Double Sided Moral Hazard and Margin Based Royalty," mimeo.
- Romano, R. E. (1994), "Double Moral Hazard and Resale Price Maintenance," *RAND Journal of Economics*, 25, pp.455-466.
- Rubin, P. H. (1978), *The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise*

¹⁴ この場合、加盟店から本部への返品が保障されているかどうかは影響を与えないと考えられる。

- Contract," *Journal of Law & Economics*, 31, pp.223-233.
- Sternquist, Brenda (2007), *International Retailing 2nd ed*, Fairchild Books.
- Jeon, Seungwon and C. S. Park (2002), "A comparative analysis of two royalty structures in franchising under demand uncertain," *Journal of Retailing and Consumer Services* 9, pp. 37-43.
- 矢作敏行(1994)『コンビニエンスストア・システムの革新性』日本経済新聞社