



フランチャイズ契約におけるロイヤリティ構造：産 業間の実態比較

山下，悠

(Citation)

国民経済雑誌, 208(6):81-89

(Issue Date)

2013-12

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCOI)

<https://doi.org/10.24546/81008526>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008526>



フランチャイズ契約における
ロイヤリティ構造
——産業間の実態比較——

山 下 悠

国民経済雑誌 第208巻 第6号 抜刷
平成25年12月

フランチャイズ契約における ロイヤリティ構造

——産業間の実態比較——

山 下 悠

ビジネス・フォーマット型フランチャイズにおいて、ビジネス・フォーマットを開発したフランチャイズ本部（以下、本部と略称する）は、フランチャイズ加盟店（同、加盟店）に対して商品や商標の貸与を行うとともにビジネスの方法の伝授も行い、その見返りとして加盟店から対価を徴収する。その方法は大きく分けて、本部が加盟店とフランチャイズ契約を締結する際に支払われる「加盟金」、フランチャイズ契約期間内に本部が加盟店へと商品を卸売販売する際に生じる「卸売差益」、そして、加盟店が定期的に本部に支払う「ロイヤリティ」の3つがある。本稿では、「ロイヤリティ」の算定方式について検討を行うとともに、日本のフランチャイズチェーンにおいてどの算定方式が用いられているのか、産業間の比較を行うことで、今後に残された研究課題を提示する。

キーワード フランチャイズ, ロイヤリティ, 算定方式

1 イントロダクション

社団法人日本フランチャイズチェーン協会や国際フランチャイズ協会、ヨーロッパフランチャイズ連盟などの定義に従えば、フランチャイズ・システムは(1)資本的に独立した2つの事業者である本部と加盟店の間の契約関係であり、(2)本部は加盟店に対してノウハウを提供するなどして対象となる事業について指導・援助を行い、(3)加盟店は本部に対価を支払い、事業を行う継続的關係である。

フランチャイズ・システムに関する研究は、主に、上に挙げた(1)と(3)に関する研究が多い。(1)について簡単に述べておくと、フランチャイズ・システムと言えども全店舗をフランチャイズ契約して展開しているわけではなく、本部から派遣された社員が経営を行っている直営の店舗が存在している。すなわち、本部が新しい店舗を開設する際に、オーナーを募集してフランチャイズ契約を締結するのか、それとも社員を派遣して直営店として開設するのかについてである。この点に関する理論的な分析は、フランチャイズ・システムにおけるモニタ

リング・コストとインセンティブについて分析した Rubin (1978) から始まり, Lal (1990) や Bhattacharyya and Lafontaine (1995) などを経て, 本部と加盟店の間に発生するモラルハザードが, フランチャイズ契約を締結する本質的な要因であるということが明らかになっている。それとともに, 理論的な分析から得られた命題について実証的に検証を行う研究も, Lafontaine (1992) や Affuso (2002), Maruyama and Yamashita (2010) など多くの分析が行われている。

Rubin (1978) や Lal (1990) などの研究では, 本部がフランチャイズ・システムを導入する理由について分析するとともに, (3)に関する研究として, なぜ加盟店が自己の売上の一部をロイヤリティとして本部に支払うのかについても理論的な検討を行っている。すなわち, 本部が加盟店の行動をモニタリングできず, さらに, 加盟店も本部の行動をモニタリングできない「二重のモラルハザード」が発生する状況では, 加盟店の売上の一部を本部に支払うことが必要であることが示されている。また, Rubin (1978) は, Stiglitz (1974) が分析した地主と小作人による小作関係の議論をフランチャイズ契約にあてはめ, 加盟店が販売する商品の需要に関して不確実性が増加する場合には, 本部は需要の変動に合わせて決定されるロイヤリティを受け取る契約を採用し, 本部と加盟店がリスクを分担する必要があると分析している。Maruyama and Yamashita (2012) は日本のフランチャイズチェーンについて, 「二重のモラルハザード」が発生する場合にはロイヤリティを伴うフランチャイズ契約が採用される傾向があることを実証した初めての研究である。

(3)に関するさらなる研究として実証分析が多く行われているのが, 本部が加盟店とフランチャイズ契約を締結する際に支払われる加盟金の金額をいくりにするのか, 加盟店は自己の売上の何パーセントをロイヤリティとして本部に支払うのかという研究である。これについては, 本部と加盟店のモラルハザードに基づく仮説や, 本部が店舗を拡大する際に必要な資金を獲得するという仮説があり, Lafontaine (1992) や Vazquez (2005), Maruyama and Yamashita (2012) において, 欧米や日本のフランチャイズチェーンを対象に実証分析が行われている。しかし, これらの研究で分析対象とされているロイヤリティは, 売上高に基づくロイヤリティ (Sales-Based Royalty, 以下 SBR と略す) だけである。その理由としては, 欧米のフランチャイズチェーンでは SBR によってロイヤリティを算定するのが一般的であり, 国際フランチャイズ協会の2000年の調査によれば, アメリカ全体のフランチャイズチェーンの9割以上が SBR を用いていることが挙げられる。しかし, 第3節で詳しく述べるが, 日本のフランチャイズチェーンの場合には, SBR を用いることが一般的であるとは言いがたい。フランチャイズ・システムの成功例として取り上げられるコンビニエンスストア業界では, 加盟店の売上高ではなく粗利益に基づくロイヤリティ (Margin-Based Royalty, 以下 MBR と略す) が多く用いられているし, 売上高や粗利益に基づかない固定的なロイヤリティ

を本部に支払っているフランチャイズチェーンも多く存在する。また、上に挙げた実証分析では、全ての産業を対象に分析が行われており、個々の業界の特性による影響についてはほとんど分析されていない。本稿では、2002年の日本のフランチャイズチェーンのデータに基づいて、どのようなロイヤリティが採用されているのか、産業間の特徴や違いを明らかにすることを主目的とする。

本論文の構成は以下の通りである。次節では SBR と MBR についての理論的な分析についてまとめる。第3節では、日本のフランチャイズチェーンにおけるロイヤリティの算定方式について詳細を記述し、産業間の特徴や違いを明らかにする。第4節では、加盟店の営業成果に基づかない固定金額を支払うロイヤリティ (Fixed Royalty, 以下 FR と略す) について分析を行う。第5節では、本論文の発見事実の要約と結論を示し、今後の研究に向けた展望を示す。

2 SBR と MBR

フランチャイズ契約におけるロイヤリティとは、フランチャイズ契約期間中すなわち加盟店が営業を始めてから、本部へ定期的に支払う金銭である。日本の多くのフランチャイズチェーンではロイヤリティを徴収する目的として、商標やノウハウといったビジネスのフォーマットの継続的な使用料や、本部が加盟店に定期的に派遣するスーパーバイザーなどによる指導料を挙げている。ロイヤリティの算定方式は法定開示書面として開示することが定められているが、日本のフランチャイズチェーンで採用されている主なロイヤリティの算定方式は、売上高に基づくロイヤリティ (SBR)、粗利益に基づくロイヤリティ (MBR)、固定金額を支払うロイヤリティ (FR) の3つに大別される。ここでは、SBR と MBR の有効性について比較した研究についてまとめる。

Lal, Park, and Kim (2000) は、本部と加盟店の双方の努力が需要を拡大し、販売価格は加盟店が決定するという Lal (1990) のモデルを用いて、二重のモラルハザードが発生する状況での SBR と MBR の比較を行っている。それによると、SBR を採用するよりも MBR を採用した方が本部と加盟店の利潤の合計が大きくなる結果を導き出しているが、MBR を採用する場合には売上高に加えて売上原価までも把握するために、SBR を採用する際よりも複雑な会計システムの整備を行う必要があるため、アメリカでは MBR が採用される割合が低く、SBR が大半を占める結果になっていると主張している。

しかし、丸山 (2003) は、Lal (1990) のモデルでは MBR と SBR のいずれの方式を採用しても最善契約が達成可能であり、MBR の優位性は説明できないことを示している。その上で、本部と加盟店の努力が完全補完の場合には、完全代替的である場合とは異なり、MBR であっても SBR であっても二重のモラルハザードの問題を解決することができるこ

とを示している。

また、Nariu, Ueda, and Lee (2009) では、加盟店が全ての商品を本部から仕入れる形ではなく、例えば、コンビニエンスストアにおいて販売される新聞や雑誌のように本部以外の企業からも商品を仕入れる場合について分析を行っている。この場合には、本部が加盟店の行動を全て統制することができなくなるため二重のモラルハザードが発生し、それを解決するためには SBR ではなく MBR を採用することが必要であるという結論を示している。

3 ロイヤリティの算定方式

日本のフランチャイズチェーン場合、加盟店が本部へ定期的に支払うロイヤリティについては、性質や算定方式、時期や方法などを法定開示書面として公開することが中小小売商業振興法施行規則第11条第7項によって定められている。したがって、本部がどのようなロイヤリティを徴収しているのかについては、加盟店のオーナーとなることを募集する際に公表されるのみならず、経済産業省および日本フランチャイズチェーン協会が管理する「ザ・フランチャイズ」というサイト (<http://frn.jfa-fc.or.jp/>) で公開されている。表1は、商業界が毎年発刊している『日本のフランチャイズチェーン2003年版』に掲載されている572チェーンについて、ロイヤリティの算定方式をまとめたものである。

この表を見ると、上限や下限の設定や固定料金を追加するなどの調整はあるが、全ての加盟店で同じ比率を設定している「単一比率」のフランチャイズチェーンが大半である。また、商品の種類や営業年数、売上高の大きさによって比率を変化させる「複数比率」のフランチャイズチェーンが少なからず存在することはアメリカの場合と同様だが、90%以上のフランチャイズチェーンが SBR によってロイヤリティを算出しているアメリカとは大きく異なり、日本ではわずか48%のフランチャイズチェーンしか SBR が用いられていないことが分かる。「販売量による方式」というのは、教育分野や不動産仲介業に見られる方式で、受講生の人数や着工物件の面積に単価を掛けたものをロイヤリティとしているため、売上高または粗利益の一部を本部に支払うという意味で、SBR や MBR と同様に営業成果に基づいていると考えられる。

注目すべき点は、営業成果に基づかないロイヤリティを採用しているフランチャイズチェーンが全体の26%、さらに、加盟店が本部へ支払うロイヤリティをまったく設定していないフランチャイズチェーンが全体の18%もあるということである。Maruyama and Yamashita (2012) では、このような営業成果に基づくロイヤリティを採用していないフランチャイズチェーンの多さに着目し、営業成果に基づくロイヤリティを採用する理由について、Rubin (1978) が理論的に分析して得られた二重のモラルハザードの命題を実証的に検証している。

表1 ロイヤリティの算定方式

営業成果に基づくロイヤリティ	305
売上高に基づくロイヤリティ (SBR)	275
単一比率	255
単一比率	234
単一比率+固定金額	9
単一比率・下限有り	8
単一比率・上限有り	4
複数比率	20
商品の種類によって変化	12
売上高の大きさによって変化	4
営業年数によって変化	4
粗利益に基づくロイヤリティ (MBR)	24
単一比率	22
単一比率	21
単一比率・下限有り	1
複数比率	2
売上高の大きさによって変化	2
販売量による方式	6
営業成果に基づかないロイヤリティ	149
固定金額のロイヤリティ (FR)	149
全ての加盟店で同一金額	125
店舗の大きさによって変化	17
営業年数によって変化	7
ロイヤリティの徴収なし	103
記載なし	15
合計	572

出所：Maruyama and Yamashita (2012) より筆者作成

表2は、SBR、MBR、FRのそれぞれの算定方式を採用しているフランチャイズチェーンの数、およびロイヤリティを徴収していないフランチャイズチェーンの数を業種別にまとめたものである。

小売業全体で見ると、営業成果に基づかないロイヤリティを採用しているフランチャイズチェーンの方が多という結果ではあるが、コンビニエンスストアに限ればMBRが主流となっている。金(2001)によると、イトーヨーカ堂がセブン-イレブンの権利を取得した際、コンビニエンスストアの経営の重要な部分としてロイヤリティをMBR方式によって算出することが含まれており、これが日本で最初に採用されたMBRとなった。現在では、ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクスなど全国展開を行っているほぼ全てのコンビニエンスストアがMBRによってロイヤリティの算出を行っている。

しかし、コンビニエンスストア全てがMBRを採用しているわけではなく、中国地方を中心に店舗しているポプラや中部地方中心の清水フードフランチャイズチェーンなどはSBR

表2 業種別ロイヤリティの算定方式

業種	チェーン数	SBR	MBR	FR	なし
(1) 小売業	133	43	19	32	31
コンビニエンスストア	26	4	17	5	
食品（コンビニ以外）	16	4	1	3	6
食品以外	91	35	1	24	25
(2) サービス業	124	63	2	33	17
自動車整備	5	2		2	1
建築・リフォーム	67	27		24	9
教育・学習塾	41	26	2	6	5
リース・レンタル	11	8		1	2
(3) 外食業	231	136		53	41
その他	84	33	3	31	14
合計	572	275	24	149	103

出所：商業界『日本のフランチャイズチェーン2003年版』

が採用されているほか、首都圏中心に出店しているアップルマートやタック・メイトなどではFRでロイヤリティが算出されている。

サービスの分野においては、MBRを採用しているフランチャイズチェーンはごくわずかで、SBRを採用するフランチャイズチェーンが主流となっている。しかし、建築やリフォーム、などを扱うフランチャイズチェーンでは、FRを採用している割合が他の分野よりも著しく高いことが見て取れる。外食業においてはSBRを採用するフランチャイズチェーンが全体の6割を占めるものの、全ての加盟店が同額の固定料金を支払うFRではなく、座席数や店舗面積に応じたFRを導入しているケースが見受けられる。

4 FR

前節で示したように、日本のフランチャイズチェーンの約4分の1では、加盟店が本部へ支払うロイヤリティが加盟店の営業成果に基づかず、固定的な金額を契約期間中に支払うフランチャイズ契約を締結している。表3は、FRによってロイヤリティを算出しているフランチャイズチェーンがどのように固定金額を決定しているかを業種別にまとめたものである。多くのフランチャイズチェーンが全ての加盟店に毎月同じだけの支払いを課しており、平均して月に75,400円であった。業種別に見ると、小売業がサービス業や外食業よりも高い支払いを課しており、その額は月に92,300円であった。しかし、同じコンビニエンスストアであっても、首都圏中心のアップルマートや東北地方で出店しているリトルスターなどは20万円を超えるロイヤリティを設定しているが、三重県などで出店する百円コンビニユーエスマートやタック・メイトなどは5万円を下回るなど、業種内の差も大きい。

表3 固定金額ロイヤリティの算定方式（2002年）

業種	チェーン数	同一金額	平均（万円）	店舗面積	営業年数
(1) 小売業	32	30	9.23	2	
コンビニエンスストア	5	5	20.30		
食品（コンビニ以外）	3	3	9.00		
食品以外	24	22	6.75	2	
(2) サービス業	33	28	6.06		5
自動車整備	2	2	18.00		
建築・リフォーム	24	19	5.79		5
教育・学習塾	6	6	3.13		
リース・レンタル	1	1	5.00		
(3) 外食業	53	41	6.53	12	
その他	31	26	8.77	3	2
合計	149	125	7.54	17	7

出所：商業界『日本のフランチャイズチェーン2003年版』

また、ラーメン店や居酒屋や漫画喫茶などでは、座席数や店舗の坪数に応じて固定金額を変化させているフランチャイズチェーンがある。これらの業種では、加盟店の大きさが大きいほど入店し滞在する消費者の数が増えることで売上高が大きくなると考えられるため、受講生や着工物件の面積に応じてロイヤリティを算出していた「販売量による方式」と類似していると言えるだろう。

このような加盟店の営業成果に基づかないロイヤリティはなぜ設定されているのだろうか。第2節で見たように、営業成果に基づくロイヤリティの場合にはSBRとMBRの有効性に関する研究が多く存在するのだが、毎月決まった金額を定期的に支払うFRについて分析した研究はない。その理由としては、このような固定金額を支払うFRをロイヤリティと呼称しているのは、恐らく日本だけであるからであろう。

さらに言えば、加盟店が支払う最適な加盟金とロイヤリティの大きさを考えるために、Rubin (1978) 以降の研究で分析されてきたインセンティブの観点からFRを組み込んだフランチャイズ契約の構造を定式化したとしても、契約期間内で支払うロイヤリティの総額と契約締結時に支払う加盟金が参加制約 (participation constraint) を満たすように決定されるのは同じであり、ロイヤリティの総額と加盟金の合計が加盟店の留保効用 (アウトサイドオプション) の大きさによって決定される。したがって、加盟金を大きく設定すればロイヤリティは不要ということになりFRを用いる理由を説明することができず、また、その大きさについても、加盟金とロイヤリティが負の関係を持つだけで本部や加盟店の努力などとは無関係に定まることになるため、理論的な分析によって何らかの理論命題を導くのは困難である。

しかし、毎月決まった額を支払うということは、SBRやMBRによって営業成果に基づ

くロイヤリティを算出していない点を利用して、上で述べた Rubin (1978) や Lal (1990) などの研究から仮説を構築することはできるだろう。すなわち、加盟店と本部の間に二重のモラルハザードが発生していないのであれば、売上高や粗利益の一定割合をロイヤリティとして支払う必要はなくなる。また、契約期間内に加盟店が直面する需要についての不確実性が無いのであれば、加盟店の行動にリスクは発生せず、そのリスクを本部と分担する必要はない。

そのほか、検討が必要な仮説として、Lal, Park, and Kim (2000) がアメリカで MBR が導入されていない理由として SBR よりも複雑な会計システムの整備を行う必要があると主張していたように、システム面での負担を考えれば MBR や SBR よりも FR の方が平易であることを挙げておく。すなわち、店舗数が少ないフランチャイズチェーンでは、平易な会計システムで済む FR を導入する方が望ましいと考えることができる。しかし、パソコンスキルの教育を行うナガセ PC スクール（フランチャイズ店の名称は「ナガセキャリアプラザ」）では、加盟店が4店舗とごく少数にもかかわらず MBR によってロイヤリティを算出しているなど、この仮説を支持しているとは言いがたい事例もある。

5 今後の研究課題

本稿では、フランチャイズチェーンに加盟しようとする人にとって極めて大事な要素である、加盟店が本部へ支払うロイヤリティの算定方式について、その方式の有効性に関する既存研究の内容を展望するとともに、日本のフランチャイズチェーンに特徴的である加盟店の営業成果に基づかずに固定金額を本部へ支払う方式について実態の確認を行ってきた。以下では、将来に残された課題を指摘して結びとしたい。

第1に、これまでの実証分析では、国または地域に出店している全てのフランチャイズチェーンを一括して分析が行われており、産業の特徴という要素はほとんど含まれてこなかったと言える。しかし、ある産業で締結されるフランチャイズ契約の構造は、産業内の競争環境や特殊な要因によって影響されると考えることが必要であるため、より綿密な実証分析を行っていく必要がある。

第2に、既存研究ではほとんど取り上げられなかった、加盟店の営業成果に基づかずに固定金額を本部へ支払う方式やロイヤリティをまったく支払わないフランチャイズ契約については、理論命題や仮説が導出されていないため、理論的・実証的分析を展開していく余地が大いに残されている。

参 考 文 献

Affuso, L. (2002), "An Empirical Study on Contractual Heterogeneity within the Firm: The 'Vertical In-

- tegration-franchise Contracts' Mix," *Applied Economics*, 34, pp. 931-944.
- Bhattacharyya, S. and F. Lafontaine (1995), "Double-sided Moral Hazard and the Nature of Share Contracts," *RAND Journal of Economics*, 26, pp. 761-781.
- 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.
- 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. and Y. Yamashita (2010), "The Logic of Franchise Contracts: Empirical Results of Japan," *Japan and the World Economy*, 22, pp. 183-192.
- Maruyama, M. and Y. Yamashita (2012), "Franchise Fees and Royalties: Theory and Empirical Results," *Review of Industrial Organization*, 40, pp. 167-189.
- Nariu, T., K. Ueda, and D. J. Lee (2009), "Double Sided Moral Hazard and Margin Based Royalty," 京都大学大学院経済学研究科 Working Paper, 103.
- Rubin, P. (1978), "The Theory of the Firm and 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," *The Review of Economic Studies*, 41, pp. 219-255.
- Vazquez, L. (2005), "Up-front Franchise Fees and Ongoing Variable Payments as Substitutes: An Agency Perspective," *Review of Industrial Organization*, 26, pp. 445-460.
- 金頭哲 (2001), 『コンビニエンス・ストア業態の革新』, 有斐閣.
- 商業界 (2002), 『日本のフランチャイズチェーン2003年版』, 商業界.
- 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頁.