

08年度 卒業論文

フランチャイズ・ビジネスの経済分析

慶應義塾大学 経済学部
石橋研究会 第9期生

富永 仁美

はしがき

近年数々の食品偽装に関するニュースが世間を賑わせた。その中でも私が大きなショックを受けたのはマクドナルドのある FC 店舗で賞味期限切れの商品を販売していたというニュースである。全国どこにでもあり幅広い年齢層の人たちが安心して利用していたはずのファストフードチェーンであっただけに、このような不祥事があったことに残念な気持ちになった。一体何が原因であるのか考えた末、FC 店舗であるがゆえに本部の監視が行き届かず、店長が不正行為を働くというフリーライダー問題の典型であることが分かった。私はこの出来事が原因でフランチャイズというビジネスモデルに興味を持ち、本論文のテーマに選んだ。そして、どのような基準で企業本部はこの手法を用いるのかということを中心に考察した。

目次

序章	1
第1章 フランチャイズ・ビジネスの概要	2
1.1 フランチャイズ・ビジネスの仕組み	2
1.2 フランチャイズのメリット・デメリット	3
1.2.1 メリット	3
1.2.2 デメリット	4
1.3 日本におけるフランチャイズ・ビジネスの現状	5
1.4 日本におけるフランチャイズ・ビジネスの成長性	8
1.5 米国におけるフランチャイズ・ビジネスの最新動向	10
第2章 フランチャイズ契約の最適構造に関する理論分析	12
2.1 需要関数の設定	12
2.2 最善契約を特徴づける条件	12
2.3 ロイヤルティ設定による最善解の達成可能性	13
2.3.1 本部と加盟店の努力が連続代替可能のケース	13
2.3.2 本部と加盟店の努力が完全補完のケース	16
第3章 最適契約選択に関する理論分析	19
3.1 最適組織形態の決定諸要因	19
3.2 ケーススタディ	20
3.2.1 店舗規模	20
3.2.2 店舗の地理的なばらつき	21
3.2.3 商品の代替性	24
第4章 フランチャイズ方式選択に関する実証分析	26
4.1 分析方法と推定式	26
4.2 回帰モデルの変数	26
4.3 推定結果	27

第 5 章 直営方式選択に関する実証分析	28
5.1 直営店舗比率と FC 経験年数の関係	28
5.1.1 仮説	31
5.1.2 ケーススタディ	31
5.1.3 分析手法	32
5.1.4 回帰モデルの変数	33
5.1.5 推定結果	33
5.2 直営店舗比率に影響を与える要因	34
5.2.1 分析手法	35
5.2.2 回帰モデルの変数	35
5.2.3 推定結果	36
第 6 章 日本の産業における実証分析	37
6.1 分析方法と推定式	37
6.2 回帰モデルの変数	37
6.3 推定結果	38
第 7 章 結論	40
参考文献	41

序章

日本のフランチャイズの歴史の始まりは 1963 年にまで遡る。この年ダスキンと不二家が日本初のフランチャイズ店舗を出店したのを皮切りに、多くの企業がフランチャイズ展開を始め、現在では約 20 兆円までその市場規模を拡大した。

フランチャイズは、コンビニエンスストアや外食業などで用いられるビジネス手法である。そこでは、ビジネスノウハウを持つ本部が他の加盟店とフランチャイズ契約を結び、一定の対価を受け取る一方で、自己のトレードマークなどの標識の使用権を認め、経営ノウハウを提供する。経営ノウハウを第三者に提供するには業務を標準化できることが不可欠な要素であり、フランチャイズは、小売業、外食業、サービス業などの小規模な事業で主に利用されている。経済のサービス産業化が進んでいることや、本部と加盟店がお互いの利点を生かしつつ共同して事業を拡大できるというフランチャイズ・システムの特徴から、日本経済が停滞するなかでもフランチャイズ・ビジネスの成長は続いている。

フランチャイズ・ビジネスの特徴の 1 つに、急速な多店舗展開が可能であるという点が挙げられるが、そもそも企業がチェーン展開していく際には、大きく分けて直営方式とフランチャイズ方式の 2 種類の方法がある。本論文では、本部がこの 2 つの方式を選択するにあたってどのような要因に影響されるのかということを検証していく。

第 1 章では、まずフランチャイズ・ビジネスの概要について触れる。次に第 2 章では、1 つ目の理論分析として、そもそもフランチャイズ契約がいかにして最適な構造を取り得るかということ論じていく。そして第 3 章では、2 つ目の理論分析として、先程述べた最適なチェーン組織形態の選択に関わる要因にどのようなものがあるのかということ論じていく。さらに第 4 章では、1 つ目の実証分析として、どのような要因のもとでフランチャイズ方式が積極的に選択されるのかということを検証していく。次に第 5 章では第 4 章とは対照的に、どのような要因のもとで直営方式が積極的に選択されるのかということを検証していく。そして第 6 章では、第 4 章、第 5 章で扱った実証分析を参考に、日本の産業データを基に回帰分析を行う。最後に第 7 章では全体を総括した結論という形で締めくくりたいと思う。

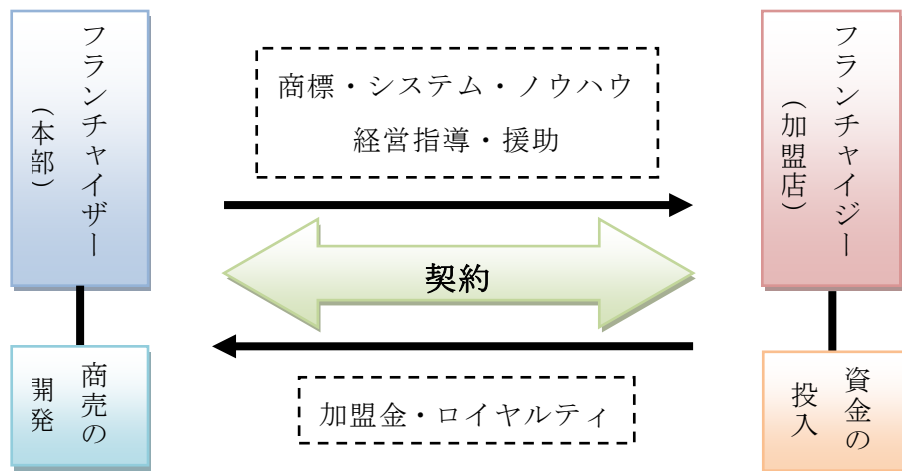
第1章 フランチャイズ・ビジネスの概要

この章ではフランチャイズ・ビジネスの概要ということで、まず 1.1 では、フランチャイズの仕組みを解説する。次に 1.2 では、本部にとってのフランチャイズのメリット及びデメリットを整理する。さらに 1.3 では、日本のフランチャイズ・ビジネスの現状に触れ、1.4 では、日本のフランチャイズ・ビジネスの成長性を検証してみる。最後に 1.5 では、フランチャイズの生みの親ともいえる米国での最新のフランチャイズ・ビジネスのトレンドについて触れ、この章を締めくくりたい。

1.1 フランチャイズ・ビジネスの仕組み

フランチャイズ・ビジネスとは、本部であるフランチャイザーが開発した商品や仕組みを使用して、加盟者であるフランチャイジーがビジネスを行う権利を有する事業形態のことを指す。フランチャイズ・ビジネスの仕組みは以下の図のように示すことができる。

図 1-1 フランチャイズ・ビジネスの仕組み



出所：日本フランチャイズ・チェーン協会

フランチャイズ事業のノウハウは、「フランチャイズ契約」という一定のルールの下で提供され、利用されるものである。その内容に従い、本部はフランチャイザーの商号・商標などを使用する権利や、フランチャイザーが開発した商品やサービスを提供する権利、営業上のノウハウや指導を受ける権利など（これらをフランチャイズパッケージと呼ぶ）をフランチャイジーに提供し、フランチャイジーの事業が繁栄するよう、必要な指導と支援を継続的に行う義務がある。一方加盟者は本部にノウハウを利用し

た対価として、一定のロイヤルティを支払い、フランチャイザーの指導の下で、チェーンの発展に寄与する義務がある。このように定義される仕組みのフランチャイズは、小売・外食・サービス分野に見られる「ビジネス・フォーマット・フランチャイズ」であり、それ以外にも、伝統的なタイプとして、自動車のディーラー・システムやガソリン・スタンドなどに見られるように、企業が特定の業者に対して自己の商標のもとで商品を販売する権利を与える「商品・商標等フランチャイズ」がある。

1.2 フランチャイズのメリット・デメリット

フランチャイズ・ビジネスの特徴から、事業者がフランチャイズを利用することのメリットとデメリットを以下に記述する。

1.2.1 メリット

まずメリットの1点目として、人材の獲得と動機付けが挙げられる。フランチャイズへの加盟によって、フランチャイジーはフランチャイザーから開業前及び開業後に様々な支援を受けることができる。店舗オペレーションもマニュアル化・標準化されているため、事業経験のない人でも容易に事業を始めることができ、幅広い範囲からの人材募集が可能になる。さらに、フランチャイジーの仕事に対する動機付けを指摘することができる。従業員を店長にした直営方式の場合、固定的給与体系となり、営業努力を引き出すのが難しい。一方でフランチャイジーを利用すると、フランチャイジーはロイヤルティの支払い後の残余利益を全て受け取ることができるため、いわば完全な業績連動型の収入体系となり、仕事に対する強い動機を与えることができる。

次にメリットの2点目として、出店資金の節約と急速な事業拡大が挙げられる。フランチャイズ展開すると、フランチャイザーは、フランチャイズ・フィーとロイヤルティという金銭を受け取ることができる。また、フランチャイジーが店舗を開設する場合には、フランチャイザーは店舗開設費用の負担を免れることができる。フランチャイズ・フィーなどの資金の獲得や店舗開設費用の節約は急速な多店舗展開を可能にする。新事業を展開する場合、大量出店によって早期にブランド力の確立を図ることが大変重要であるが、新たに事業を開始する者の資金調達力は小さく、自力での大量出店は難しいことが多い。こうした場合に、フランチャイズは出店資金を節約し、大量出店を可能にする有力な手段になる。

最後にメリットの3点目として、強力な統制と統一的なイメージの確立が挙げられる。フランチャイザーとフランチャイジーはそれぞれに独立した事業者であるが、フランチャイズ契約によってフランチャイザーはフランチャイジーに対して強力な統制

を加えることが可能である。統制の内容としては、取扱商品・サービスの種類、仕入先、販売価格、統一された店舗外観・店舗レイアウトなどである。さらにオペレーションの標準化・マニュアル化とスーパーバイザーによる加盟店の指導・監督によって、その徹底を図ることができる。こうした事業内容の統制によって、フランチャイザーは、統一された店舗イメージを形成することができる。多店舗化を進めることによって、統一されたイメージが広く消費者に認知されることになると、チェーンとしてのブランド価値が高まることになる。

1.2.2 デメリット

まずデメリットの1点目としてフランチャイズ・システム構築のコストが挙げられる。フランチャイズを展開するためには、そのための仕組作りが必要である。業務のマニュアル化、スーパーバイザーの雇用・育成などのフランチャイジーに対する教育・研修体制の整備、入居物件調査など開業支援体制の整備、ロイヤルティの徴収など会計・経理システムの構築などが必要であり、そのための費用が必要となる。これらシステムの整備が不完全なまま多店舗展開を進めると、加盟店の業績悪化を招き、最終的にはフランチャイザーの業績悪化となって跳ね返ってくる。

次にデメリットの2点目として、本部統制の限界とフランチャイジーとの利害の不一致が挙げられる。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強い統制を加えることができると述べたが、もちろん完全なものではない。フランチャイジーの中には本部の指導・監督に従わない加盟店が出てくることがある。また、フランチャイザーとフランチャイジーとの間で利害が対立し、訴訟に発展することも珍しくない。例えば、フランチャイザーの収入は、チェーン全体の売上高に連動するため、新規出店を増加させることによってチェーン全体の売上高が増加する限り収入を増やすことが可能である。しかし、新規出店の増加は、既存店にとっては売上高の停滞や減少につながるものが少なくない。このような場合には、新規出店を巡るフランチャイザーとフランチャイジーの利害の対立によって、フランチャイザーの思い通りに新規出店が行えないことも起こりうる。

最後にデメリットの3点目として、環境変化に対する対応の制約が挙げられる。経済環境は時間とともに変化するため、店舗の最適立地も時間と共に変化し店舗の再配置が必要となることも多い。直営展開では本部の判断で店舗のスクラップ&ビルドを実施することができるが、フランチャイズ・ビジネスでは、一般に加盟店が店舗の保有者となっているので、一旦加盟店が開業した後に本部が店舗の再配置を行うこと

は難しくなる。また店舗が老朽化してきた場合の活性化投資に関し合意を取り付けることも難しい場合がある。その結果として環境変化への対応が遅れることがありうる。

1.3 日本におけるフランチャイズ・ビジネスの現状

表1-1によると、2007年度の日本国内のフランチャイズ・チェーン数は1,246チェーンで、国内の総店舗数は23万5,686店舗で、売上高は20兆3,037億円であることが見て取れる。また産業は小売業、外食業、サービス業に区分される。

表 1-1 業種別に見たチェーン数・店舗数・売上高

	チェーン数		店舗数		売上高 (万円)	
	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比
総計 (1)+(2)+(3)	1,246	100%	235,686	100%	20,303,777	100%
小売業合計 (1)	340	27%	85,333	36%	13,607,958	67%
各種商品総合小売	70	6%	52,917	22%	9,207,785	45%
うちコンビニエンスストア	35	3%	43,228	18%	7,566,888	37%
衣服・靴・身の回り品小売	41	3%	4,510	2%	158,519	1%
飲食品関係小売	55	4%	6,077	3%	429,679	2%
自動車・自転車関係小売	24	2%	3,581	2%	614,062	3%
家具・家庭用品関係小売	33	3%	4,135	2%	2,089,353	10%
医療品・書籍・スポーツ用品小売	117	9%	14,113	6%	1,108,560	5%
外食業合計 (2)	540	43%	55,465	24%	4,036,484	20%
ファーストフード	223	18%	31,456	13%	2,144,589	11%
一般レストラン	174	14%	12,981	6%	1,164,192	6%
居酒屋・パブ	98	8%	6,310	3%	413,545	2%
コーヒーショップ	45	4%	4,718	2%	314,158	2%
サービス業合計 (3)	386	31%	94,888	40%	2,659,335	13%
クリーンサービス・クリーニング	25	2%	4,589	2%	113,118	1%
理容・美容	31	2%	3,443	1%	98,495	0.5%
DPE・印刷・コピーサービス	16	1%	2,252	1%	47,752	0.2%
レジャーサービス・ホテル	21	2%	958	0%	193,794	1%
自動車整備	10	1%	4,260	2%	16,620	0.1%
リース・レンタルサービス	27	2%	13,008	6%	942,501	5%
学習塾・カルチャースクール	70	6%	29,802	13%	270,612	1%
住宅建築・リフォーム・ビルメンテナンス	61	5%	7,880	3%	527,895	3%
その他サービス	105	8%	28,696	12%	448,548	2%

出所：日本フランチャイズ・チェーン協会 HP

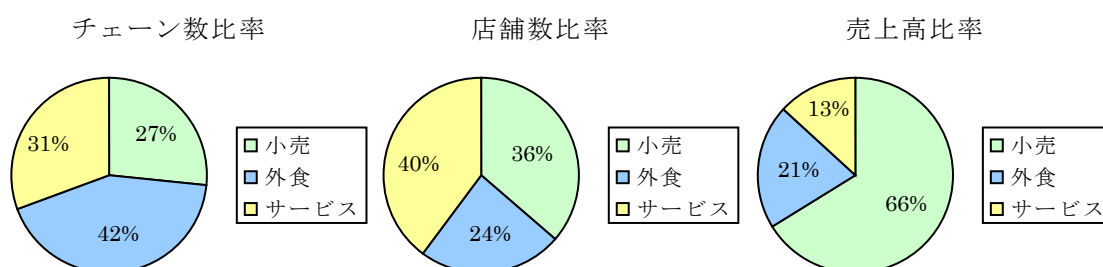
図1-2は、表1-1の項目別構成比を円グラフにしたものである。この図によると、小売業は、チェーン数で全体の27%、店舗数で36%だが、売上高は66%を占める。売上高シェアが大きいのは、サービス業などに比べ店舗規模が大きいこと、サービス業や

外食業に比べ粗利率が低く一定の利益を上げるためには多額の売上が必要なためである。小売業の中では、コンビニエンスストアの存在が大きい。チェーン数ではフランチャイズ・ビジネス全体の3%に過ぎないが、店舗数で18%、売上高で37%を占めており、フランチャイズ・ビジネスの中心的存在となっている。その他では、家具・家庭用品小売（売上高シェア10%）が目立つ。

外食業は、チェーン数、店舗数、売上高でそれぞれ全体の42%、24%、21%を占める。飲食業の中では、持ち帰り寿司・弁当、ラーメン・餃子、ハンバーガー、カレーといったファストフードのウェイトが大きく、チェーン数で18%、店舗数で13%、売上高で11%を占めている。

サービス業は、売上高シェアは全体の13%であるが、チェーン数では31%、店舗数では40%を占める。店舗数シェアが高く売上高シェアが低いのは、小売業とは逆に店舗規模が小さく、粗利率が高いビジネスが多いためである。サービス業の事業内容は多岐にわたっている。最近では、インターネットを利用した情報関連サービスなどが増加している。店舗数で学習塾・カルチャースクールが多く、売上高ではリース・レンタルサービスが多い。

図1-2 小売・外食・サービス業のチェーン数・店舗数・売上高比率



出所：日本フランチャイズ・チェーン協会

表1-2によると、2007年度の日本国内のフランチャイズ・チェーン数は前年度比+4.3%（52チェーン）の増加、国内の総店舗数は前年度比+0.1%（246店舗）の増加、フランチャイズ・チェーンの売上高は前年度比+3.6%（+7,002億円）の増加であることがわかる。以下に業種別動向を述べる。

まず、小売業の動向について見ていく。小売業では、店舗数は前年度比△0.3%、売上高は+4.9%の伸びとなった。なお、コンビニエンスストアは、店舗数は+0.3%、売上高は+1.5%の微増となった。コンビニエンスストアでは、スクラップ&ビルドを

積極的に押し進めているため、店舗数はわずかな増加に留まっている。ただし、リロケートや「地産地消」に代表されるようなエリアごとのきめ細かな商品政策や販売キャンペーンが功を奏し、来店客数を増やした。その結果売上高も2006年度より若干上回った。小売業分野で高い伸び率を示したのが「家電量販店」である。店舗数こそ前年度比+13.1%であったが、売上高は同+23.7%で、これは全フランチャイズ分野の中でも最大の伸びであった。伸びた理由は、大手チェーンによる地方チェーンや個人経営店のフランチャイズ化である。また、「医薬品・書籍・スポーツ用品・中古品」に所属する「ドラッグストア」も、家電量販店業界と同様フランチャイズ方式による業界再編が急となり、結果として店舗数は前年度比+4.3%に留まったものの、売上高は同+37.8%という高い伸び率を残した。このほかの分野では、ホームセンター関係も比較的順調(売上高+10.2%)であった。

次に外食業の動向を見ていく。外食業では、チェーン数こそ大幅に増加したものの、店舗数は前年度より減少し、売上高も△0.9%とわずかながら前年度を下回った。外食業界は、2007年度はわずかながら前年度より後退してしまった。そうした中でも、順調な伸びを見せたのが「カレー・牛丼」関係(前年度比+9.8%)とハンバーガー分野(同+8.9%)といえる。外食業界で目立った動きは、数年前から続いているM&Aが2007年度でもかなり見られた。それらの中には、新天地で業績を回復した例も少なくない。なお、成長率だけで言えば、「アイスクリーム」が昨年に引き続いて最も高い伸びを示した。一般レストラン関係の中では、手堅く成長した分野が目立った。たとえば、定食堂、ピザ・パスタ専門店を含むイタリアンレストランなどである。

「喫茶」関係は、前年度同様、安定した成長を維持しており、売上高では前年度比+1.5%という結果を残している。外食フランチャイズの中で、苦しい戦いを強いられているのが「居酒屋・パブ」分野。道路交通法の改正により飲酒運転が厳罰化され、居酒屋チェーン各社では新業態の開発、新しい立地先の開発など積極的に取り組んできたが、まだ全体の業績を押し上げるまでには至っていない。結果としては、店舗数は△0.6%に踏みとどまったものの、売上高は△6.3%となってしまった。

最後にサービス業の動向を見ていく。サービス業では、理容・美容関連ビジネスやカルチャースクールなど教育ビジネスの新規参入がありチェーン数も店舗数も増加した。また、売上高も3.8%増加させている。サービス・フランチャイズの分野で売上高がプラス成長をみせたのは、「理容・美容」(店舗数は+12.3%、売上高は+9.2%)と「その他サービス」といったカテゴリー。「その他サービス」が伸びたのは、介護関連ビジネスが順調に伸びたのと、新規参入チェーンが多かったことによる。なお、

「リース・レンタルサービス」では、CD/DVDレンタルなどが比較的順調に成長したのに対し、レンタカー関連ビジネスがやや後退、総合では前年度を割り込んでしまった。「住宅建築・リフォーム・ビルメンテナンス」関連では、不動産仲介とビルメンテナンスの業績が順調であったが、住宅建築は2桁近い落ち込みになってしまった。

また2007年の商業統計によると、我が国の小売業の規模は、事業所数約113万事業所、売上高約134兆円とのことである。これに対し、2007年の小売業のフランチャイズ・チェーンは、上記表より店舗数約86,000店、売上高約13兆円なので、店舗数で約7.6%、売上高で約9.7%を占めていることになる。売上高で1割に迫りつつあることは、フランチャイズ・ビジネスが日本でもそれなりの存在感を持ってきていると評価できる。

表 1-2 日本のフランチャイズのチェーン数・店舗数・売上高の前年比

	チェーン数		店舗数			売上高(百万円)	
	チェーン数	増減	店舗数	前年増減	前年比 (%)	売上高(百万円)	前年比 (%)
総計	1,246	52	235,686	246	100.1	20,303,777	103.6
小売	340	-6	85,333	-249	99.7	13,607,958	104.9
(うちCVS)	35	0	43,228	141	100.3	7,566,888	101.5
外食	540	43	55,465	-723	98.7	4,036,484	99.1
サービス	366	15	94,888	1,218	101.3	2,659,335	103.8

出所：日本フランチャイズ・チェーン協会 HP

1.4 日本におけるフランチャイズ・ビジネスの成長性

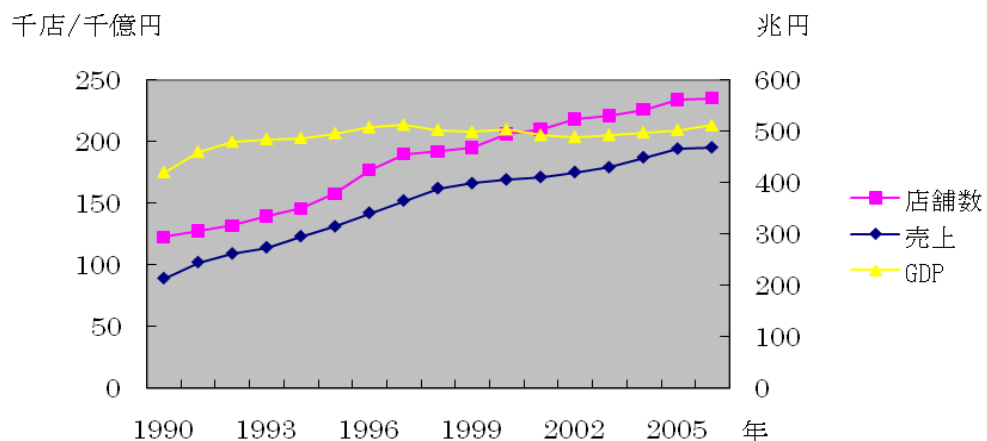
フランチャイズ・ビジネスで注目されるのは経済全体に占めるウェイトもさることながら、その高い成長性である。表 1-3 は、1983 年度から 2007 年度にかけての日本のフランチャイズ・チェーンの数・店舗数・売上高の推移であるが、どの項目も一貫して増加が続いていることがわかる。また図 1-3 は、フランチャイズ・チェーンの店舗数と売上高の推移を国内総生産と比較したものであるが、前者は後者を上回る伸びを示している。特に 1990 年代の半ば以降については、国内総生産がデフレや経済低迷から減少しているにもかかわらず、フランチャイズ・チェーンの店舗数と売上高は増加を続けている。このように、フランチャイズ・チェーンが堅調な成長を示しているのは、経済のサービス産業化が進む中で、フランチャイズ・ビジネスに適したニュー・ビジネスが生まれてきていること、中高年を中心に事業経験のない人が開業するケースが増加していることなどが影響していると考えられる。

表 1-3 日本のフランチャイズのチェーン数・店舗数・売上高の推移

年度	チェーン数		店舗数		売上高	
	実数 (チェーン)	増減率 (%)	実数 (千店)	増減率 (%)	実数 (千億円)	増減率 (%)
1983	512		68		34	
1984	588	14.8%	87	27.9%	40	17.6%
1985	596	1.4%	89	2.3%	45	12.5%
1986	619	3.9%	99	11.2%	52	15.6%
1987	626	1.1%	104	5.1%	59	13.5%
1988	626	0.0%	113	8.7%	64	8.5%
1989	666	6.4%	119	5.3%	80	25.0%
1990	680	2.1%	123	3.4%	89	11.3%
1991	688	1.2%	128	4.1%	102	14.6%
1992	703	2.2%	132	3.1%	109	6.9%
1993	714	1.6%	140	6.1%	114	4.6%
1994	734	2.8%	146	4.3%	123	7.9%
1995	755	2.9%	158	8.2%	131	6.5%
1996	803	6.4%	177	12.0%	142	8.4%
1997	890	10.8%	190	7.3%	152	7.0%
1998	923	3.7%	192	1.1%	162	6.6%
1999	968	4.9%	195	1.6%	166	2.5%
2000	1,048	8.3%	206	5.6%	169	1.8%
2001	1,050	0.2%	210	1.9%	171	1.2%
2002	1,065	1.4%	218	3.8%	175	2.3%
2003	1,074	0.8%	221	1.4%	179	2.3%
2004	1,088	1.3%	226	2.3%	187	4.5%
2005	1,146	5.3%	234	3.5%	194	3.7%
2006	1,194	4.2%	235	0.4%	196	1.0%
2007	1,246	4.4%	236	0.4%	203	3.6%

出所：日本フランチャイズ・チェーン協会 HP

図 1-3 フランチャイズ店舗数・売上高と国内総生産の推移



出所：日本フランチャイズ・チェーン協会 HP

内閣府経済社会総合研究所の資料より作成

1.5 米国におけるフランチャイズ・ビジネスの最新動向

サブプライム・ローンで揺れ動く米国経済において、フランチャイズ業界は相変わらず力強い伸び率を示している。市場規模も日本の約8倍となる160兆円まで成長している。この規模は米国の民間経済セクターの約10%に相当する。75の業態を中心に、76万件の加盟店が970万人に上る労働人口を雇用している。トレンド的には日本未導入の11のカテゴリーが伸びており、以下に紹介していく。

まず1点目は、レストランビジネスである。消費者は多忙な生活の中にも低価格の従来型ファストフードより、値段が多少高くても質の高いレストラクラスでなおかつクイックサービスで提供できるファーストカジュアルを求める傾向にある。日本食は、既に吉野家やラーメンチェーンなどが進出しているが、フランチャイズ化にはまだ至っていない。注目すべきはカジュアルレストランとして近々、米国内においてフランチャイズ・ビジネスに本格的に参入する牛角チェーンである。

2点目は、デザートチェーンである。コーヒー文化が進化した米国では、それに合うデザートチェーンが大きく成長を遂げている。代表的なブランドとしては日本でも大ヒットしている「Krispe Kreme」や「Cold Stone」そして日本にも近々紹介されるヨーグルトパウダーを使用し、おしゃれな店舗で爆発的な人気を呼んでいる「Pink berry」そして次のデザートとして期待されているカップケーキチェーンである「Springies」などがある。日本から進出したシュークリームで成功している「Beard PaPa」が30店舗以上のフランチャイズ・チェーンとして成長している。

3点目は、ペットビジネスである。5兆円産業といわれている米国ペット市場において、フランチャイズ・ビジネスが急成長を遂げている。中でも既に日本に進出している出張型グルーミングサービスを提供する「Aussie Pet Mobile」「The Pet Hospital」、犬のトレーニングで知られる「Bark Busters」などがある。

4点目は、ホームリフォームビジネスである。サブプライム・ローンの影響を受けて、新住宅より中古住宅の転売が市場としては伸びている。住宅を買う前にトラブルを解除するための住宅検査サービスや、住宅入居後も、住む住居の環境を変えることができる出張型ブラインドやカスタマイズクローゼットといった、本来ホームセンターで販売していたサービスがフランチャイズ・ビジネスとして伸びている。

5点目は、幼児教育である。日本同様に少子化の傾向にある米国だが、幼児に対する教育費が伸びている。特徴としては従来型の教育から創造性を幼児の段階で提供する教育が、フランチャイズ・ビジネスとして伸びている。既に日本に進出している「Fas TracKids」や「Gymboree」などがある。

6点目は、PCサポートビジネスである。ビジネスや生活をする上で不可欠となったコンピューター周辺ビジネスが伸びている。「800905GEEK」や「TeamLogicit」が代表的なブランドで、パソコンユーザーに対してワンストップクイックソリューションを提供している。まさしくパソコンコンビニテクサポートビジネスである。

7点目は、シニア市場をターゲットとしたフランチャイズ・ビジネスである。高齢化社会に入っている米国の中で介護ビジネス、シニア向けフィットネスが順調な伸びを示している。介護ビジネスの中では「Comfort Keepers」「Home Watch Caregivers」「Rite At Home」などが、代表的なブランドである。シニア向けフィットネスとしては、「Nifty After Fifty」といったフィットネス、健康維持、美容のバランスメニューを提供するフランチャイズは浮上している。

8点目は、エコロジー保護のビジネスである。米国では、環境保護を意識したビジネスが伸びている。パソコンやデジタルカメラのプリンターに使用するインクカートリッジのリサイクルビジネスを展開し、世界中に1500店舗を誇っている「Cartridge World」や、モバイルシュレッダーサービスを提供している「Pro Shred」などが伸びている。

9点目は、癒しと美容を提供するビジネスである。マッサージチェーンやコンビニエンスストアに手軽に提供するスパのチェーンがフランチャイズ化し、伸びている。マッサージチェーンの中では「Massage Envy」、美容スパでは、器具を活用したスパのメニューを提供している「Planet Beach」などが伸びている。

10点目は、健康ビジネスである。団塊の世代のみならず、子供も含めて肥満が大きな社会問題になっている。それに対応するために、日本でも急成長を遂げている「Curves」に代表されるような女性専門のフィットネスサービスが伸びている。

11点目は、車のためのコンビニエンスビジネスである。コンビニ社会の中で、洗車もアウトソースする時代に入っている。その中でもアルゼンチンを拠点に世界中に数百店舗展開している「PRONTO WASH」は、特別な洗車ローションを使うことによって、わずか1リットルの水しか使用しない極めて環境にやさしい車のためのコンビニビジネスとして注目されている。

第 2 章 フランチャイズ契約の最適構造に関する理論分析

この章では、丸山(2002)のフランチャイズ契約の最適構造に関する理論分析を取り上げる。フランチャイズ契約において、なぜロイヤルティを設定するのか、またロイヤルティを伴う契約を用いれば、本部と加盟店にとって最適契約を達成できるのかということを契約理論の観点から明らかにしていく。まず 2.1 で需要関数の設定をした上で、2.2 では最善契約を特徴づける条件を考える。2.3 では、ロイヤルティによる最適契約の達成可能性について説明する。その際 2.3.1 の本部と加盟店の努力が連続代替可能のケースにと 2.3.2 の本部と加盟店の努力が完全補完のケースに分けて説明する。

2.1 需要関数の設定

ここでは、需要関数を定式化する。以下では、本部と加盟店との 1 対 1 のフランチャイズ契約を想定し、小売段階の需要量が、価格ならびに本部が行う努力と加盟店が行う努力にも依存している状況を考える。製品の需要量は、小売価格 p と、本部の努力 r 、加盟店の努力 e に依存しており、需要関数が以下のように表わされるものとする。

$$q = q(p, r, e) + \varepsilon$$

ただし、 ε は需要関数を示すパラメーターであり、平均ゼロ、分散 σ^2 の確率変数である。ここで、本部と加盟店にとって ε の実現値は観測不可能であるため、本部と加盟店の努力は第 3 者に対して立証可能ではないと仮定する。本部と加盟店との契約は、両者にとって観察可能で第 3 者に対して立証可能な事柄に限定される。さらに、本部と加盟店がともに危険中立的であると仮定する。

また、本部の努力に伴う費用を $K(r)$ 、加盟店の努力に伴う費用を $C(e)$ とする。さらに、本部の製品の限界仕入費用は一定で c とする。

2.2 最善契約を特徴づける条件

ここでは、最善契約の解を検討する。ここで、最善契約とは、全ての変数 p, r, e が契約可能なもとの、本部と加盟店にとってパレート効率的な契約である。最善契約は、本部と加盟店の結合利潤 $E\pi_j$ を p, r, e に関して最大化する問題として定式化できる。

$$\text{Max} \quad E\pi_j = (p - c)q(p, r, e) - K(r) - C(e)$$

w.r.t. p, r, e

最適化の一階条件は、

$$\frac{\partial E\pi_J}{\partial r} = (p - c) \frac{\partial q}{\partial r} - \frac{\partial K(r)}{\partial e} = 0 \quad (2.1)$$

$$\frac{\partial E\pi_J}{\partial r} = (p - c) \frac{\partial q}{\partial e} - \frac{\partial C(e)}{\partial e} = 0 \quad (2.2)$$

$$\frac{\partial E\pi_J}{\partial e} = (p - c) \frac{\partial q}{\partial e} - \frac{\partial C(e)}{\partial e} = 0 \quad (2.3)$$

となる。ここで、利潤関数 π_J が、 p, r, e に関して強い凹関数であるとき、(2.1)式～(2.3)式を連立して解くと内点の最適解 p^*, r^*, e^* が得られる。

2.3 ロイヤルティによる最適契約の達成可能性

2.3.1 本部と加盟店の努力が連続代替可能のケース

まずは、本部と加盟店のいずれかの努力のみでも需要の増加が実現できる場合について考えていく。

2.3.1.1 Single Moral Hazard のケース

もし仮に、本部の努力 r は観察可能だが、小売価格 p と加盟店の努力 e が観察不可能である場合を考えてみる。出荷価格 w と固定料金 F による二部料金制に基づく最適契約は、次のように定式化できる。

$$\text{Max} \quad E\pi_U = (w - c)q(p, r, e) - K(r) + F$$

$$\text{w.r.t.} \quad w, F, r$$

$$\text{subject to} \quad e, p = \arg \max E\pi_D = (p - w)q(p, r, e) - C(e) - F \quad (2.4)$$

$$E\pi_D = (p - w)q(p, r, e) - C(e) - F \geq k \quad (2.5)$$

ただし、 π_U は本部の利潤、 π_D は加盟店の利潤を表している。また(2.4)式は加盟店の誘因両立性の条件、(2.5)式は参加制約を示しており、 k は加盟店の留保効用の水準である。

このとき、本部が出荷価格 w を限界仕入費用 c に設定すると、加盟店の誘因両立性の条件(2.4)式を満たす加盟店の努力と小売価格は、最善契約の(2.2)式と(2.3)式を満たす値 p^*, e^* に決定される。また固定料金 F は(2.5)式を満たすように決定すると、本部の利潤は

$$E\pi_U = (p^* - c)q(p^*, r, e^*) - K(r) - C(e^*) - k$$

となる。このため、本部の期待利潤を最大化する努力 r の値は、最善契約の(2.1)式を満たす値 r^* に決定される。

以上より、本部の努力が契約可能であるが、加盟店の努力は立証可能ではないため契約不可能であるという状況では、ロイヤルティを含まない二部料金制を用いて最善契約の解が達成可能である。このため、加盟店の努力に関する Single Moral Hazard を伴うような通常のエイジェンシー関係の状況では、ロイヤルティを含む契約の必要性はない。

2.3.1.2 Double Sided Moral Hazard のケース

次に、本部の努力と加盟店の努力が共に観察不可能（二重のモラルハザード）である場合を考えてみる。この場合、本部と加盟店の努力がともに第三者に対して立証可能ではないため、双方にインセンティブを設ける必要があるので、ロイヤルティを含む契約の必要性が生じてくる。

以下では、本部と加盟店との努力に関して二重のモラルハザードを伴う状況を想定する。さらに、再販価格維持が禁止されているため、小売価格を契約によって拘束することもできない。このため、 p, r, e は契約不可能であり、それらは契約の締結後に各自の最適化行動を通じて決定されるものとする。

このような状況下で、次のような本部と加盟店とのシェア契約を考える。

$$E\pi_U = \theta(p - c)q(p, r, e) - K(r) + F$$

$$E\pi_D = (1 - \theta)(p - c)q(p, r, e) - C(e) - F$$

ここで、 θ はフランチャイズ全体のグロス・マージンのうちで本部に分配される割合を示し、 $0 \leq \theta \leq 1$ を満たす定数である。このとき、二重のモラルハザードを伴う状況における最適なシェア契約は、次のように定式化できる。

$$\text{Max} \quad E\pi_U = \theta(p - c)q(p, r, e) - K(r) + F$$

$$\text{w.r.t.} \quad \theta, F$$

$$\text{subject to} \quad r = \arg \max E\pi_U = \theta(p - c)q(p, r, e) - K(r) + F$$

$$e, p = \arg \max E\pi_D = (1 - \theta)(p - c)q(p, r, e) - C(e) - F$$

ここで、 r, e, p に関する誘因両立性の条件を計算すると、次式が得られる。

$$\frac{\partial E\pi_U}{\partial r} = (p - c) \frac{\partial q}{\partial r} - \frac{\partial K(r)}{r} = 0 \quad (2.6)$$

$$\frac{\partial E\pi_D}{\partial e} = (1 - \theta)(p - c) \frac{\partial q}{\partial e} - \frac{\partial C(e)}{\partial e} = 0 \quad (2.7)$$

$$\frac{\partial E\pi_D}{\partial p} = (1 - \theta) \left(q + (p - c) \frac{\partial q}{\partial p} \right) = 0 \quad (2.8)$$

(2.6)～(2.8)を(2.1)～(2.3)と比較すると、いかなる $\theta \in [0,1]$ によっても最善契約の解が実現できないことがわかる。

ここで、本部と加盟店との契約として、出荷価格 w のみに基づく「線形価格体系」や、出荷価格 w と固定料金 F に基づく「二部料金制」、さらにはロイヤルティ伴うフランチャイズ契約があるが、これらはすべてシェア契約である。すなわち、出荷価格と固定料金に基づく「二部料金制」は、シェア契約において、 θ を

$$\theta = \frac{w - c}{p - c}, 1 - \theta = \frac{p - w}{p - c}$$

とした場合に相当している。この条件に加えて F の値をゼロとすると、「線形価格体系」になる。加盟店が売上高の一定割合 t をロイヤルティとして本部に支払う「売上高分配方式 (MBR)」を伴うフランチャイズ契約はシェア契約において θ を

$$\theta = \frac{w - c + tp}{p - c}, 1 - \theta = \frac{p - w - tp}{p - c}$$

とした場合に相当している。さらに、加盟店が売上高と仕入額の差額に相当する「粗利益」の一定割合 t をロイヤルティとして本部に支払う「粗利分配方式 (SBR)」を伴うフランチャイズ契約は、シェア契約において θ の値を

$$\theta = \frac{w - c + t(p - w)}{p - c}, 1 - \theta = \frac{p - w - t(p - w)}{p - c}$$

とした場合に相当している。

以上より、本部と加盟店の努力が連続代替可能のケースでは、二部料金制のみならず、MBR、SBR を伴うフランチャイズ契約によっても最善契約の解を達成することはできないことが証明できた。

2.3.2 本部と加盟店の努力が完全補完のケース

2.3.1 では、本部と加盟店の努力が連続代替なケースを考えたが、フランチャイズ・ビジネスにおける本部と加盟店の努力は共に不可欠であって、そのいずれが欠けても需要の拡大には結び付かない。このような意味で本部と加盟店の努力はむしろ補完的であると考えられるケースが多い。

この場合、本部と加盟店の努力が需要に与える影響は両者のうちで小さい方の水準に制限され、需要関数が次のように表わされるものとする。

$$q = q(p, m) + \varepsilon, m = \text{Min}(r, e) \quad (4.9)$$

このとき努力の効率的な水準は $e = r$ という固定的な比率に定められているため、本部と加盟店の努力の間には代替関係はなく、それらは完全に補完的な関係にある。

また、最適解を保障する条件として次の仮設を設ける。

$$K'(r) > 0, K''(r) > 0, K(0) = 0, K'(0) = 0 \quad (4.10)$$

このとき、最善契約は以下のように定式化することができる。

$$\begin{aligned} \text{Max} \quad & E\pi J = (p - c)q(p, \text{Min}(r, e)) - K(r) - C(e) \\ \text{w.r.t.} \quad & p, r, e \end{aligned}$$

最適解では $r = e$ となることがわかるので、上記の問題の一階条件は次式になる。

$$\frac{\partial E\pi_J}{\partial r} = \frac{(p - c)\partial q(p, r)}{\partial r} - K'(r) - C'(r) = 0 \quad (4.11)$$

$$\frac{\partial E\pi_J}{\partial p} = q(p, r) + \frac{(p - c)\partial q(p, r)}{\partial p} = 0 \quad (4.12)$$

利潤関数 π_J が、 p, r, e に関して強い凹関数であり、需要関数と費用関数が(4.9)と(4.10)を満たすとき、(4.11)と(4.12)を解くと、 $p^*, r^* = e^* > 0$ が得られる。

2.3.2.1 二部料金制による最善契約の解の達成不可能性

二部料金のもとでの最的契約は、次のように定式化できる。

$$\text{Max} \quad E\pi U = (w - c)q(p, \text{Min}(r, e)) - K(r) + F$$

$$\text{Subject to} \quad r = \arg \max E\pi U = (w - c)q(p, \text{Min}(r, e)) - K(r) + F$$

$$e, p = \arg \max E\pi D = (p - w)q(p, \text{Min}(r, e)) - C(e) - F$$

$$E\pi D = (p - w)q(p, \text{Min}(r, e)) - C(e) - F \geq k$$

二部料金制のもとでは、最善契約の解は達成不可能であることを示す。このためには、最善契約の解 p^*, r^*, e^* が誘因両立性を満たさないことを示せばよい。ここで、二部料金制の最的契約でも、 $r = e$ となるので、加盟店の小売価格に関する誘因両立性の条件は、

$$q(p, r) + (p - w)\partial q(p, r)/\partial p = 0 \quad (4.13)$$

となる。ここで、(4.12)式を満たす最善契約の解 $p^*, r^* = e^*$ が、さらに(4.13)式を満たすためには $w = c$ でなければいけない。しかし、このとき本部の期待利潤は、

$$E\pi U = -K(r) + F$$

となるので、仮定(4.10)のもとでは、本部の努力はゼロとなり、 $r = r^* > 0$ は本部の誘因両立性の条件を満たさないことになる。このため、二部料金制のもとでは最善契約の解は達成可能ではない。

2.3.2.2 MBR, SBR による最善契約の解の達成可能性

まず、MBR のもとでの最適なフランチャイズ契約は次のように定式化できる。

$$\begin{aligned} \text{Max} \quad & E\pi U = (w - c + t(p - w))q(p, \text{Min}(r, e)) - K(r) + F \\ \text{Subject to} \quad & r = \arg \max E\pi U = (w - c + t(p - w))q(p, \text{Min}(r, e)) - K(r) + F \\ & e, p = \arg \max E\pi D = (p - w - t(p - w))q(p, \text{Min}(r, e)) - C(e) - F \\ & = (1 - t)(p - w)q(p, \text{Min}(r, e)) - C(e) - F \\ & E\pi D = (p - w)q(p, \text{Min}(r, e)) - C(e) - F \geq k \end{aligned}$$

ここで、MBR を伴うフランチャイズ契約のもとで、

$$w = c, t = \frac{K'(r^*)}{(K'(r^*) + C'(e^*))}$$

とすると、最善契約の解が達成可能である。

同様に、SBR のもとでの最適なフランチャイズ契約は、次のように定式化できる。

$$\begin{aligned} \text{Max} \quad & E\pi U = (w - c + tp)q(p, \text{Min}(r, e)) - K(r) + F \\ \text{Subject to} \quad & r = \arg \max E\pi U = (w - c + tp)q(p, \text{Min}(r, e)) - K(r) + F \\ & e, p = \arg \max E\pi D = (p - w - tp)q(p, \text{Min}(r, e)) - C(e) - F \\ & = ((1 - t)p - w)q(p, \text{Min}(r, e)) - C(e) - F \\ & E\pi D = (p - w)q(p, \text{Min}(r, e)) - C(e) - F \geq k \end{aligned}$$

ここで、SBR を伴うフランチャイズ契約のもとで、

$$w = (1 - t)c, t = \frac{K'(r^*)}{(K'(r^*) + C'(e^*))}$$

とすると、最善契約の解が達成可能である。

以上より、本部と加盟店の努力が完全補完のケースでは、たとえ本部と加盟店の努力に関して二重のモラルハザードを伴う状況のもとでも、MBR、SBR に基づくフランチャイズ契約を用いることによって、最善契約の解が達成できることが証明できた。

第3章 最適契約選択に関する理論分析

この章では、Lafontaine and Slade (1997) の最適契約選択に関する理論分析を取り上げる。まず 3.1 では本部がチェーン組織を選択するにあたって、直営かフランチャイズかを決定する際にどのような要因が影響してくるのかということ述べる。次に 3.2 ではケーススタディとして、3.1 で扱った理論の中から 4 つの判断基準に着目し、日本企業がどの程度それらの理論にあてはまっているのかということを検証していく。

3.1 最適組織形態の決定諸要因

小売・外食・サービス業におけるほとんどのチェーン組織は、直営方式とフランチャイズ方式という仕組みの異なる 2 つのタイプの店舗から成り立っている。では、最適な小売組織形態を考えると、どのような判断基準で直営方式かフランチャイズ方式か選択するのかという問題を解明していく。

以下に 8 つの判断基準と簡単な説明を述べる。

まず判断基準の 1 点目としてリスクの影響が挙げられる。需要の流動性などの不確実性が増加すると、従業員に対し保険をかける必要性が増加し、直営方式を望む傾向が強まる。

次に判断基準の 2 点目としてエージェントの努力の重要性が挙げられる。エージェントの努力が売上を決定するにあたり重要な役割を果たすほど、フランチャイズ方式を選ぶ傾向が強まる。

次に判断基準の 3 点目として小売店の規模の影響が挙げられる。小売店の規模が大きいくほど、従業員の責任も大きくなるので、フランチャイズ形式を選ぶ傾向が高まる。

次に判断基準の 4 点目としてモニタリングコストが挙げられる。個々の努力の成果が分かりにくかったり、販売期間が長いことためモニタリングコストが高かったりすると、直営方式を選ぶ傾向が高まる。一方地理的なばらつきにより、従業員の努力に関するモニタリングコストが高いと、フランチャイズ方式を選ぶ傾向が高まる。

次に判断基準の 5 点目として商品の代替性が挙げられる。代替性の度合いが強まるほど、売り上げ低下を防ぐために、従業員にとって商品の宣伝努力をする重要性が高まるので、フランチャイズ方式を選ぶ傾向が高まる。

次に判断基準の 6 点目としてフランチャイジーのフリーライドが挙げられる。客が一時的にしか滞在しないような環境下では、客からの接客等に対する指摘も少ないた

め、フランチャイジーは努力を怠りがちになる。これは商標のフリーライドに値するので、高速道路にあるフランチャイズ・チェーンなどは、直営方式を選ぶ傾向が高まる。

次に判断基準の7個点目としてフランチャイズ店舗における価格が挙げられる。同種同一の製品は、直営店舗で売られるよりも、フランチャイズ店舗で売られる方が、販売価格は高くなる。

最後に判断基準の8点目として資産の関係特殊性が挙げられる。本部と小売の間に関係特殊性を有する資産が多く必要となる場合には、ホールドアップ問題を防ぐために、直営方式を選ぶ傾向が高まる。

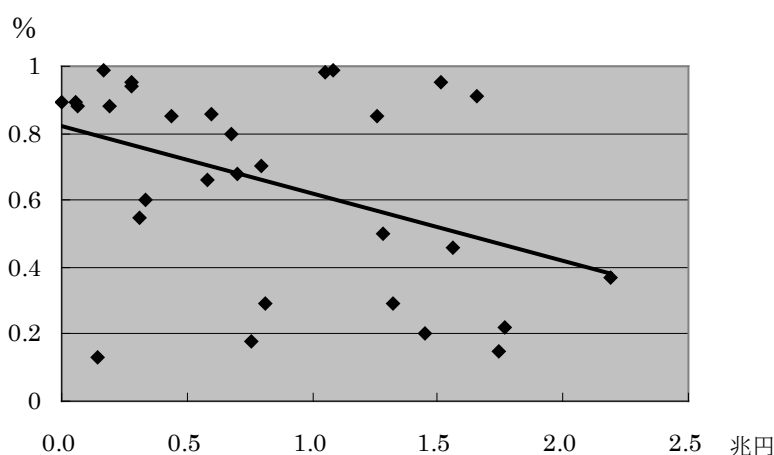
3.2 ケーススタディ

3.1 で取り上げた判断基準のうち、店舗の規模、店舗の地理的なばらつき、商品の代替性の三つの項目に着目し、実際に日本企業がどの程度理論にあてはまっているかを検証していく。

3.2.1 店舗規模

まずは、店舗規模について見ていく。店舗規模を具体的な数値で測定するために、店舗あたり売上高という形で代用する。国内チェーン数トップ30のチェーン店の店舗あたり売上高、フランチャイズ店舗比率データを基に以下の散布図に表してみた。図3-1は縦軸にフランチャイズ店舗比率、横軸に店舗あたり売上高をとったグラフだがこれを見ると、理論とは逆に両者の間には負の相関が生じてしまっていることがわかる。

図3-1 フランチャイズ店舗比率と店舗あたり売上高の散布図



出所：フランチャイズタイムズ HP、各社 HP・有価証券報告書

また、より正確な相関関係を知るために、フランチャイズ店舗比率を被説明変数、店舗あたり売上高を説明変数として回帰分析を行った。回帰結果は以下の通りである。

$$\text{FC店舗比率} = 1.38 - 0.84 \frac{\text{売上高}}{\text{店舗数}}$$

(5.44)^{***} (-2.37)^{***}

括弧内は t 値で *** は 1% 有意

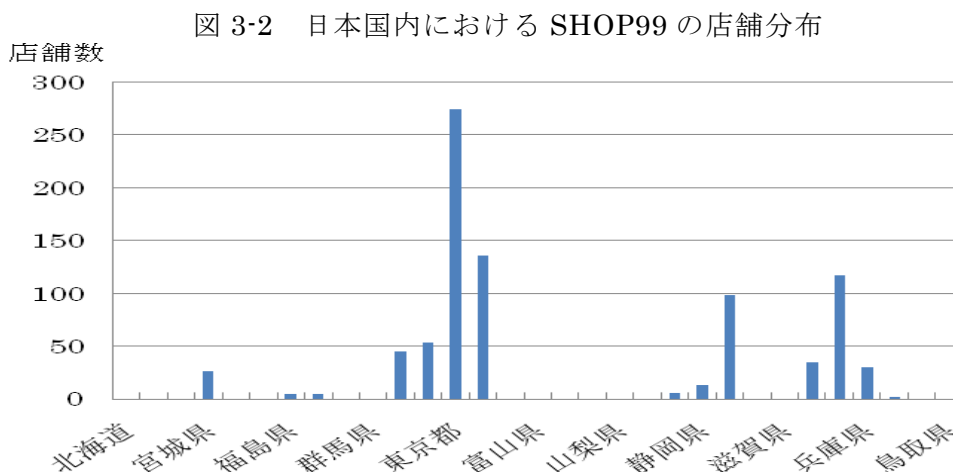
散布図同様に両者の間には負の相関があるといえ、店舗規模とフランチャイズ店舗比率の間には正の相関があるという理論と、合致しない結果となった。

3.2.2 店舗の地理的なばらつき

次に店舗の地理的なばらつきについて見ていく。小売、外食、サービス業に分けて、それぞれ理論との整合性を検証していく。

3.2.2.1 小売業

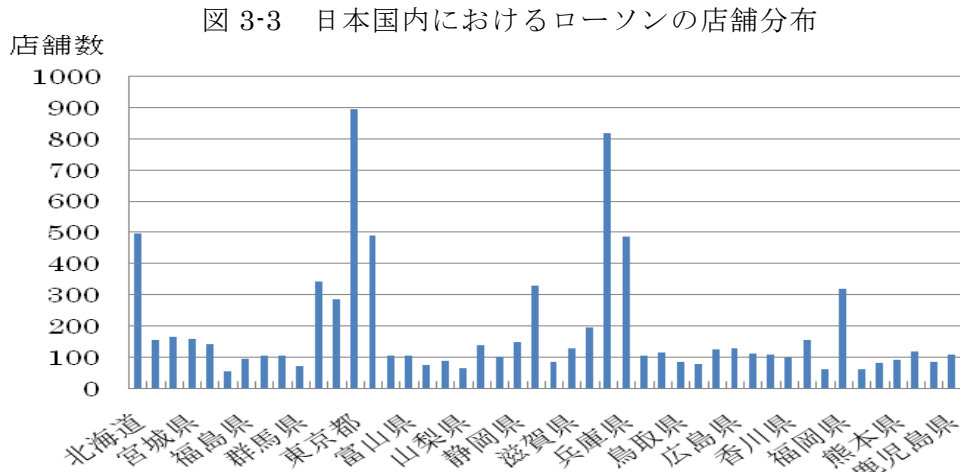
図 3-2 は生鮮コンビニである SHOP99 の日本国内における店舗分布である。東京を中心とした首都圏、愛知、大阪に局地的に集中しており、東北地方にも若干分布していることがわかる。また北海道、北陸、中国、四国、九州地方には全く分布していないこともわかる。



出所：SHOP99HP・有価証券報告書より作成

図 3-3 はコンビニエンスストアのローソンの日本国内における店舗分布である。東京を中心とした首都圏、大阪を中心とした近畿、北海道、福岡などに集中はしている

ものの、全都道府県にまんべんなくばらついて分布していることがわかる。

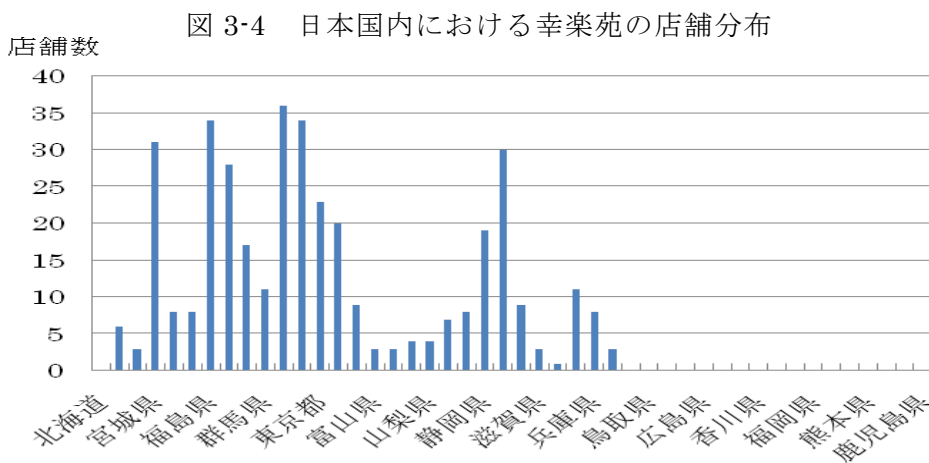


出所：ローソン HP・有価証券報告書より作成

ここで、SHOP99のフランチャイズ店舗比率は15%であり、ローソンのフランチャイズ店舗比率は91%であることより、店舗のばらつきが大きいほどフランチャイズ店舗比率が高いという理論に合致していることがわかる。

3.2.2.2 外食業

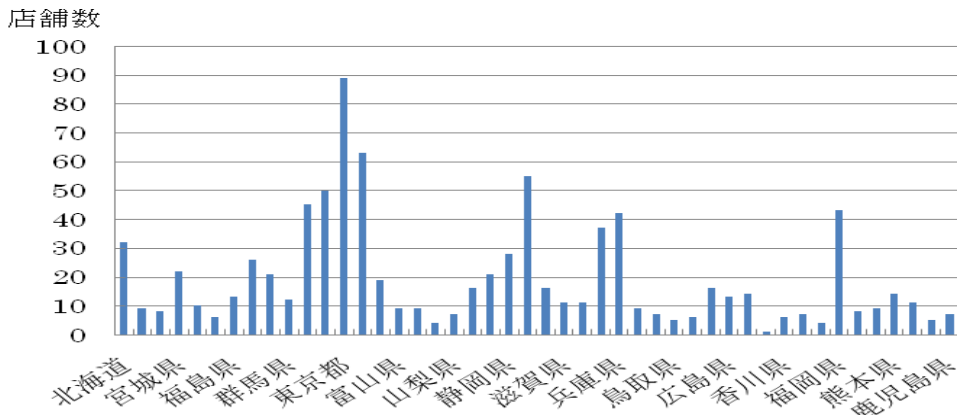
図 3-4 はラーメン店である幸楽苑の日本国内における店舗分布である。宮城・福島を中心とした東北地方、茨城・埼玉・千葉を中心とした関東地方、愛知を中心とした東海地方に局地的に集中していることがわかる。また北海道、中国、四国、九州地方には全く分布していないこともわかる。



出所：幸楽苑 HP・有価証券報告書より作成

図3-5はアイスクリーム店であるサーティーワンアイスクリームの日本国内における店舗分布である。首都圏、愛知、大阪、福岡に集中しているものの、全都道府県にまんべんなくばらついて分布していることがわかる。

図3-5 日本国内におけるサーティーワンアイスクリームの店舗分布



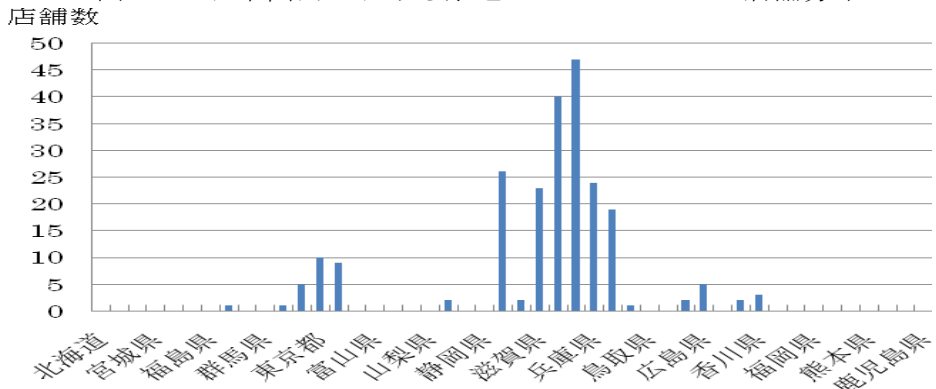
出所：サーティーワンアイスクリーム HP・有価証券報告書より作成

ここで、幸楽苑のフランチャイズ店舗比率は6%であり、サーティーワンアイスクリームのフランチャイズ店舗比率は99%であることより、店舗のばらつきが大きいほどフランチャイズ店舗比率が高いという理論に合致していることがわかる。

3.2.2.3 サービス業

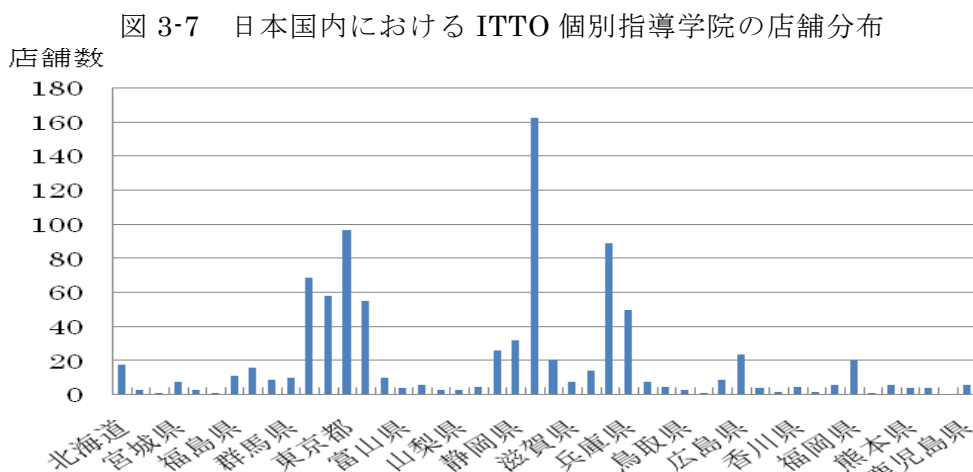
図3-6は学習塾である京進スクール・ワンの日本国内における店舗分布である。そのほとんどが愛知と関西地方に局地的に集中していることがわかる。

図3-6 日本国内における京進スクール・ワンの店舗分布



出所：京進スクール・ワン HP・有価証券報告書より作成

図 3-7 は学習塾である ITTO 個別指導学院の日本国内における店舗分布である。首都圏、愛知、大阪、京都に局地的に集中しているものの、全都道府県にまんべんなくばらついて分布していることがわかる。



出所：ITTO 個別指導学院 HP・有価証券報告書より作成

ここで、京進スクール・ワンのフランチャイズ店舗比率は 20%であり、ITTO 個別指導学院のフランチャイズ店舗比率は 89%であることより、店舗のばらつきが大きいほどフランチャイズ店舗比率が高いという理論に合致していることがわかる。

以上の通り、3つの産業すべてにおいて店舗の地理的なばらつきとフランチャイズ店舗比率には理論通り正の相関があるという結果となった。

3.2.3 商品の代替性

最後に商品の代替性について見ていく。代替性の高い商品を扱っているのはどのような業種か考えてみると、その代表的なものにコンビニエンスストアが挙げられると思う。どのコンビニエンスストアでも、購入できる商品のバリエーションに大きな違いはないからである。表 3-1 は国内チェーン数トップ 8 のコンビニエンスストアのフランチャイズ店舗比率を表したものである。各々のチェーンの比率に差はあるものの、平均して 55%ほどのフランチャイズ比率になっている。一方で代替性の低い商品にはどのようなものがあるか考えてみると、車やブランド品などが挙げられるだろう。こういった個々のブランドが確立されているものは、他とは全く異なる商品となるため代替性が低いと言え、フランチャイズ店舗ではなく、支店や子会社といった形で店舗展開している。よって、商品の代替性とフランチャイズ店舗比率には正の相関がある

という理論通りの結果となった。

表 3-1 コンビニエンスストアのフランチャイズ店舗比率

チェーン名	フランチャイズ 店舗比率	チェーン名	フランチャイズ 店舗比率
ミニストップ	95%	ファミリーマート	46%
ローソン	91%	セブンイレブン	37%
スリーエフ	83%	AM/PM	22%
ポプラ	70%	サークル K サンクス	20%

出所：フランチャイズタイムズ

第4章 フランチャイズ方式選択に関する実証分析

この章では、本部がチェーン組織形態を選択するにあたって、こういった要因がフランチャイズ方式の積極的な選択に影響しているかということを実行研究の紹介を通じて検証していく。まず4.1では分析方法を紹介して、次に4.2では回帰モデルの変数とその予測を述べる。最後に4.3では推定結果を考察していく。

4.1 分析方法

ここでは、Norton (1988) の実証結果を紹介する。分析方法は、フランチャイズ店舗比率を被説明変数にとり、複数の説明変数で回帰分析する。データは1977年の米国の国勢調査を参考に、レストラン・軽食・ホテルの三つの産業におけるフランチャイズ店舗比率がどのような要因に影響を受けるかということを検証していく。回帰式は以下のように設定する。

$$\ln(p_{fi}/1-p_{fi}) \times 100 = b_0 + b_1 \cdot \text{RURAL} + b_2 \cdot \ln(\text{LABSLS}) + b_3 \cdot \ln(\text{SIZE}) + b_4 \cdot \text{DVAR} \\ + b_5 \cdot \ln(\text{TRAVEL}) + b_6 \cdot \text{GROWSLS} + \bar{e}_i \quad (4.1)$$

4.2 回帰モデルの変数

ここでは、回帰モデルの変数の説明と、それぞれの回帰結果の予測を述べる。

① フランチャイズ店舗比率 (p_{fi})

② 非都市部在住の人口比率 (*RURAL*)

非都市部にどれだけ人が住んでいるかということは、非都市部にどれだけ店舗が存在するかということなので、すなわち店舗のばらつきと捉えることができる。3.1で説明したように、これはフランチャイズ店舗比率と正の相関があると予測できる。

③ 従業員あたり売上高 (*LABSLS*)

従業員あたり売上高とは、すなわち従業員の生産性と捉えることができる。生産性が高い従業員ほど、自発的に働かせようとする本部のインセンティブが強まるので、これはフランチャイズ店舗比率と正の相関があると予測できる。

④ 店舗あたり売上高 (*SIZE*)

店舗あたり売上高とは、すなわち店舗規模と捉えることができる。3.1よりこれはフランチャイズ店舗比率と正の相関があると予測できるが、Nortonはどちらとも言えないと予測している。

⑤ 需要の不確実性 (*DVAR*)

仮にフランチャイズ経営は需要の不確実性の影響を受けるのであれば、需要の不確実性が高まれば、3.1 よりこれはフランチャイズ店舗比率と負の相関があると予測できる。しかし Norton は正の相関があると予測している。

⑥ 旅行した人口の割合 (*TRAVEL*)

ある観光地にどれほどの旅行者が訪れたかということは、すなわちその観光地のメジャー度と捉えることができる。旅行者は基本的に観光地の土地勘が無いとみなすことができるので、宿泊する場所や食事をとる場所などは、全国的にチェーン展開しているような名の知れた宿や店を利用すると考えられる。よって、より多くの観光客が訪れるメジャーな観光地ほど、チェーン展開した方が良いと言えるので、旅行した人口の割合はフランチャイズ店舗比率と正の相関があると予測できる。

⑦ 1972年～1977年にかけての売上高の成長率の平均 (*GROWSLS*)

売上高が伸びるほど資金に余裕ができるため、よりフランチャイズ展開をしやすくなるので、これはフランチャイズ店舗比率と正の相関があると予測できる。

4.3 推定結果

以下の表 4-1 に(4.1)式の推定結果を表す。

表 4-1 (4.1)式の推定結果

	切片	<i>RURAL</i>	<i>LABSLS</i>	<i>SIZE</i>
レストラン	37.67 (0.16)	1.31 (2.34)**	215.39 (4.06)***	47.26 (-0.94)
軽食	-407.35 (-1.64)*	67.24 (1.95)**	191.12 (3.52)***	150.12 (3.60)**
ホテル	-1197.4 (4.00)***	96.25 (2.17)**	-53.05 (1.570)	138.48 (5.26)***
	<i>DVAR</i>	<i>TRAVEL</i>	<i>GROWSLS</i>	決定係数
レストラン	-76.18 (-0.38)	-13.04 (-0.58)	-8.89 (-0.20)	0.50
軽食	258.74 (1.77)**	-13.04 (-3.71)	42.98 (1.25)	0.58

ホテル	72.53 (0.36)	46.13 (1.95)**	76.96 (2.08)***	0.77
-----	-----------------	-------------------	--------------------	------

(注)括弧内は t 値を表す。***は 1%水準で有意、*は 10%水準で有意である。

出所：Norton(1988)

決定係数は、どの産業においても非常に高い数値となった。説明変数ごとに推定結果を見ていく。

まず *RURAL* は、三つの産業すべてにおいて理論通りフランチャイズ店舗比率と正の相関があることがわかる。また三つとも 5%水準で有意である。

次に *LABSLS* は、レストラン産業と軽食産業においてのみ理論通りフランチャイズ店舗比率と正の相関があることがわかる。また二つとも 1%水準で有意である。

次に *SIZE* は、三つの産業すべてにおいて理論通りフランチャイズ店舗比率と正の相関があることがわかる。また軽食産業では 5%水準、ホテル産業では 1%水準で有意である。

次に *DVAR* は、軽食産業とホテル産業においてのみ理論通りフランチャイズ店舗比率と正の相関があることがわかる。また軽食産業は 5%水準で有意であることがわかる。

次に *TRAVEL* は、ホテル産業でのみ理論通りフランチャイズ店舗比率と正の相関があり、5%水準で有意であることがわかる。

最後に *GROWSLS* は、軽食産業とホテル産業においてのみ理論通りフランチャイズ店舗比率と正の相関があることがわかる。またホテル産業は 1%水準で有意であることがわかる。

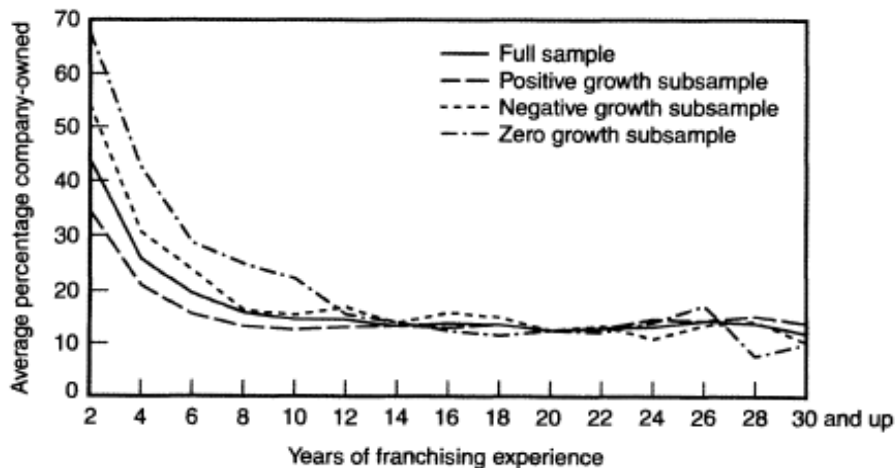
第5章 直営方式選択に関する実証分析

この章では、2つの実証分析を扱う。まず5.1では、FCシステム導入後FC店舗の増加に伴って直営比率はどのように変化していくのかという視点から、直営店舗比率とFC経験年数の関係性について考える。次に5.2では、企業によって直営店舗比率がことなるのはなぜかという視点から、本部がチェーン組織形態を選択するにあたって、どういった要因が直営方式の積極的な選択に影響しているかを考える。以上の2点をLafontaine & Shaw (2005)の先行研究の紹介を通じて検証していく。

5.1 直営店舗比率とFC経験年数の関係性

実証に入る前に、簡単なデータを紹介する。図5-1は、サンプルを成長率が正、ゼロ、負の3つに分類して、縦軸に直営店舗比率、横軸にFC経験年数をとったものである。

図5-1 直営店舗比率とFC経験年数の関係性



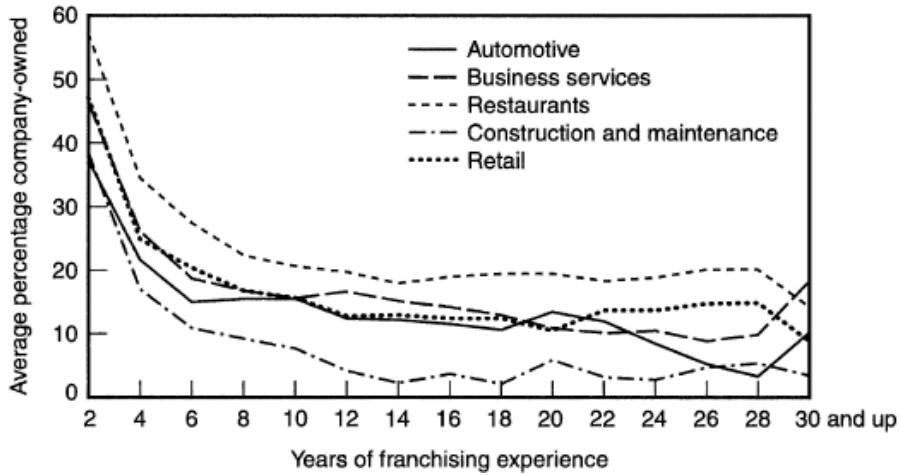
出所：Lafontaine & Shaw (2005)

このグラフの特徴は大きく3つあり、まず1つ目は、FC経験年数が増えるほど、直営店舗比率は下がっていくということ。2つ目は、直営店舗比率は初めの7、8年で急激に下がるということ。そして3つ目は、最終的に落ち着く直営店舗比率は、企業の成長率によらず、約15%の一定の値であるということである。

次に、サンプルを産業別に変えて、直営店舗比率とFC経験年数の関係性を見ていこうと思う。図5-2は、サンプルを自動車、ビジネスサービス、レストラン、建設・管理、小売の5つの産業別に分類して、同じく縦軸に直営店舗比率、横軸にFC経験年

数をとったものである。

図 5-2 直営店舗比率と FC 経験年数の関係性

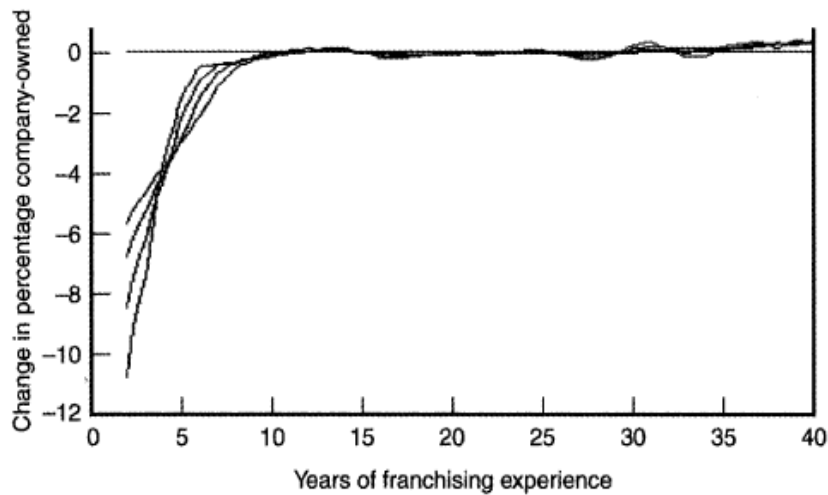


出所：Lafontaine & Shaw (2005)

このグラフの特徴は、FC 経験年数が増えるほど、直営店舗比率は最初の 7、8 年で急激に下がり、一定の水準を保つという点で図 5-1 と似ているが、最終的に落ち着く点が、産業ごとに多少異なる。レストラン産業は比較的高い水準を維持しているが、建設・維持産業は比較的低い水準を維持しているという結果になっている。

次に、少し視点を変えて、図 5-3 のように、縦軸を直営店舗変化率にしたグラフを見ていきたい。

図 5-3 直営店舗変化率と FC 経験年数の関係性



出所：Lafontaine & Shaw (2005)

このグラフは、形は異なるものの、図 5-1 と図 5-2 と同じことを表している。初めの 7、8 年で直営店舗変化率が急激に上がっていることから、直営店舗率の減り方は FC 経験年数を重ねるごとに徐々に緩やかになっていることがわかる。さらに、7、8 年以降は変化率が 0 になっていることから、直営店舗比率は一定の値に収束することがわかる。すなわち、上に述べた 2 つのグラフと同じことを示していることがわかる。

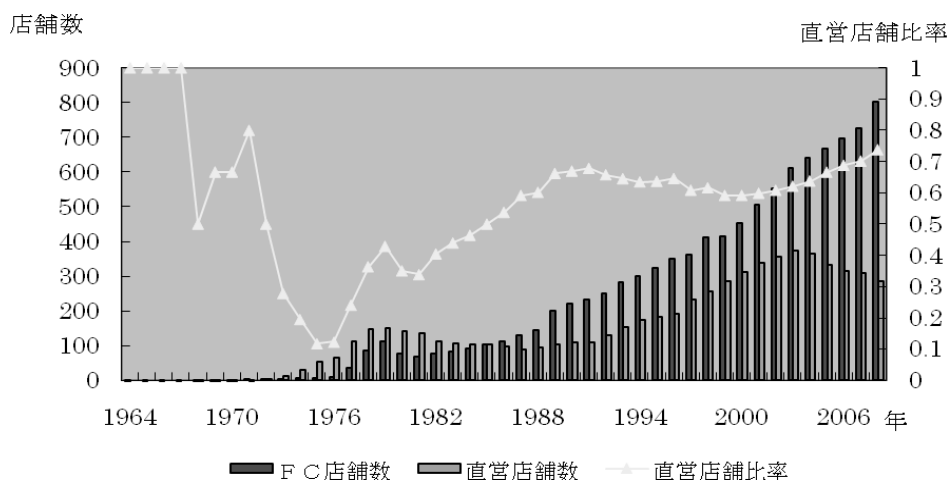
5.1.1 仮説

以上の米国チェーンデータより、直営店舗比率と FC 経験年数との関係性に、いくつかの仮説を設けることができる。まず 1 つ目は、FC 開始から 7、8 年で直営店舗比率は急激に減り、それ以降は一定の値に落ち着くということ。2 つ目は、その減り方が最初急で徐々に緩やかになっていくということ。すなわち、直営店舗変化率は初め大きくマイナスで、徐々に 0 に収束していくということ。3 つ目は、直営店舗変化率は、成長率や産業の違いによらず 0 に収束するということ。

5.1.2 ケーススタディ

上記グラフはどれも米国のデータを基に作成したものであるが、果たして日本企業ではどのような傾向が見られるのかということを中心に検証する。ケーススタディとして、日本の外食産業の一角を担う牛丼チェーン吉野家のデータを参考に検証してみたい。図 5-4 は吉野家の 1964 年から 2007 年にかけての FC 店舗数、直営店舗数、直営店舗比率の推移を表したものである。

図 5-4 吉野家の直営店舗比率と FC 経験年数

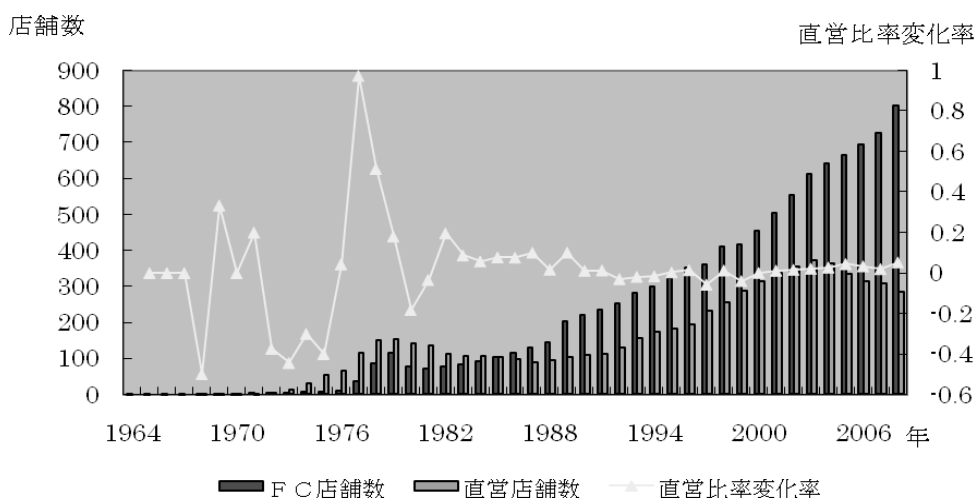


出所：吉野家 HP

このグラフから、フランチャイズ・システムを導入した直後から数年間は、直営店舗比率が激減する傾向にあることがわかる。ここまでは米国の事例と同じだが、FC経験年数が数年を超えてからは、徐々に直営店舗比率が高まっていることが見て取れる。よって、吉野家はFC店舗の増設と共に直営店舗もほぼ同様の比率で増設する傾向にあるということがわかり、米国チェーンの事例とはやや異なる結果になった。

図5-5は、吉野家の1964年から2007年にかけてのFC店舗数、直営店舗数、直営店舗変化率の推移を表したものである。

図5-5 吉野家の直営店舗変化率とFC経験年数



このグラフから、フランチャイズ・システムを導入した直後から約10年間は、直営店舗変化率に大きな波が見られるものの、1982年あたりを境にその値はほぼ0に収束していることが見て取れる。つまり、図5-3の形に割と近いことから、直営店舗変化率の推移に関しては、米国チェーンの事例と傾向が似ていることがわかる。

5.1.3 分析手法

5.1ではデータを参考に傾向を読み取ったが、ここではLafontaine & Shaw (2005)の実証結果を紹介し、それを基に検証していく。分析方法は、直営店舗変化率を被説明変数にとり、FC経験年数に関する関数を説明変数にとり回帰分析する。データは米国FCチェーンのうち、FC経験年数が7年以上で、店舗数が15店舗以上のもの13022社を用いる。ある時期を過ぎると直営比率は一定になるのかということと、成長率や産業の違いで、その比率は異なるのかということの2点を検証していく。回帰

式は以下のように設定する。

$$\Delta C_{it} = f(\text{franchising experience})_{it} + e_{it} \quad (5.1)$$

5.1.4 回帰モデルの変数

ここでは、回帰モデルの変数の説明と、それぞれの回帰結果の予測を述べる。

① 直営店舗変化率 (ΔC_{it})

② FC 経験年数の関数 ($f(\text{franchising experience})_{it}$)

5.1.1によると、経験年数が増えるほど、直営店舗比率は減るが、ある時期を境に一定の水準を維持するというデータがあったので、変化率は徐々に小さくなっていくと予想できる。

ちなみに(5.1)は普通の重回帰分析と異なり、スプライン回帰分析という手法を用いる。スプライン回帰分析とは、データが線形ではなく、滑らかな曲線を描く形で点正在している時に用いるものである。関数が分かっていないので、(5.2)を最小にする $f(t)$ を推定し、それを $f(\text{franchising experience})_{it}$ とする。

$$S(f) = \sum_{i=1}^n \{y_i - f(t_i)\}^2 + \lambda \int \{f''(t)\}^2 dt \quad (5.2)$$

5.1.5 推定結果

以下の表 5-1 に(5.1)式の推定結果を表す。

表 5-1 回帰式(5.1)の推定結果

	FC 経験年数			
	切片	1~3	4~7	8~45
全ての サンプル	-27.34 (-30.85)***	6.42 (24.81)***	0.43 (4.92)***	-0.01 (-0.33)
成長率 +	-36.30 (-32.96)***	8.40 (26.02)***	0.60 (5.36)***	0.02 (0.76)***
成長率 -	-2.31 (-0.87)	1.24 (1.67)**	-0.50 (-2.59)***	-0.05 (-1.62)
成長率 0	-8.07 (-4.98)***	1.68 (3.46)***	0.40 (2.19)***	0.001 (0.02)
自動車	-24.98 (-8.04)***	5.65 (6.29)***	-0.61 (2.10)***	0 (-0.20)

ビジネス	-13.80	3.09	0.47	-0.004
サービス	(-5.58)***	(4.28)***	(1.89)**	(-0.09)
レストラン	-20.29	4.29	0.73	-0.004
	(-10.95)***	(8.03)***	(4.32)***	(-0.16)
建設・管理	-34.35	8.42	0.25	0.005
	(-11.73)***	(9.85)***	(0.86)	(0.08)
小売	-37.67	9.46	-0.08	0.02
	(-19.46)***	(16.61)***	(-0.41)	(0.50)

(注)括弧内は t 値を表す。***は 1%水準で有意、**は 5%水準で有意である。

出所：Lafontaine & Shaw (2005)

残念ながら決定係数は記載されていなかったが、以下に説明変数の推定結果を見ていく。まず、全てのサンプルの結果を見ると FC 経験年数が 1～3 年のときは、係数が 6.42 なのに対して、4～7 年のときは、0.43 になっている。このことより、FC 開始から 7、8 年で直営店舗比率は急激に減り、それ以降は一定の値に落ち着くという仮説は正しいといえることができる。次に、成長率の異なるサンプルを比較してみると、成長率がプラスなチェーンは FC 経験年数が 1～3 年のとき他の 2 つに比べ減り方が急であり、4～7 年のときは成長率がプラスとマイナスのサンプル間では約 1 の係数の差がみられる。しかし 8～45 年ときでは、成長率の違いにかかわらず、全てほぼ 0 に収束している。さらに、産業の異なるサンプルを比較してみると、FC 経験年数が 1～3 年のとき直営店舗変化率は小売が最も大きな値をとっており、ビジネスサービスが最も小さな値をとっている。また 4～7 年のときは、レストランが最も大きな値をとっていて、自動車は最も小さな値をとっており、約 1 の係数の差が見られる。しかし 8～45 年ときでは、産業の違いにかかわらず、全てほぼ 0 に収束している。直営店舗変化率は、成長率や産業の違いによらず 0 に収束するという仮説は正しいといえることができる。

5.2 直営店舗比率に影響を与える要因

5.1 で、企業は直営店舗比率を一定の割合に安定させることがわかった。しかし、その割合は図 5-2 にあるように企業ごとに異なるのが現状である。ではそもそも何が直営店舗比率を決定するのかという疑問が生じるが、Lafontaine & Shaw はずばりブ

ブランド価値が直営比率を決定する重要な要因であると提唱している。ではなぜ、ブランド価値が直営店舗比率を決定する要因となり得るのかということだが、そもそもフランチャイズというビジネスモデルは、フランチャイジーにとって頑張った分だけ自らの取り分となるという意味で、高いインセンティブを付与しているといえる。しかしその一方で、本部の監視が行き届かないという欠点もあり、広告を減らしたり、商品を勝手に変えてしまったりするなど、店舗の質を下げても利益を出そうとする悪質なフランチャイジーがでてくる。そのような質の悪い店舗が明るみに出ると、チェーン全体のイメージが悪くなり、顧客の信用度が下がり、企業全体が不利益を被ってしまう。つまりフリーライド問題が発生してしまうのである。また雇う側のフランチャイザーからしても、毎月ほぼ固定的な収入しか見込めない FC 方式よりも、頑張った分だけ給与に反映される直営方式の方が好ましいという見方もある。すなわち、ブランド価値を高めるためには、直営店舗比率を高い水準で維持する必要があるということができる。

5.2.1 分析手法

ここでは Lafontaine & Shaw (2005) の実証結果を紹介する。分析方法は、直営店舗比率を被説明変数にとり、複数の説明変数で回帰分析する。データは米国 FC チェーンのうち、FC 経験年数が 7 年以上で、店舗数が 15 店舗以上のもの 7906 社を用いる。米国 FC チェーンの直営店舗比率がどのような要因に影響を受けているかということを検証する。回帰式は以下のように設定する。

$$C_{it} = aX_{it} + bZ_{it} + e_{it} \quad (5.3)$$

5.2.2 回帰モデルの変数

ここでは、回帰モデルの変数の説明を述べる。

① 直営店舗比率 (C_{it})

X_{it} には 10 個の説明変数が含まれる。そのうちブランド価値を表す指標は 3 つあり、以下の②～④に示す。

② 広告宣伝費 (Media per Outlet)

③ 広告 Fee (Advertising Fee)

④ FC 導入までの年数 (Years Before Franchising)

⑤～⑩は、ブランド価値以外を表す指標である。第 4 章の実証分析と多少重複する項目がある。

- ⑤ 契約期間を変更できる法律がある州か否か (State Law)
- ⑥ 店舗規模 (店舗総数) (Number of Outlets)
- ⑦ 従業員の一日の訓練時間 (Training in days)
- ⑧ 従業員の生産性 (Number of Employees)
- ⑨ フランチャイジーが加盟前にビジネスの経験を積んでいる必要があるかどうか (Experience required)
- ⑩ 地理的なばらつき (Number of States Franchising in)
- ⑪ 産業別ダミー (Z_{it})

5.2.3 推定結果

以下の表 5-2 に(5.3)式の推定結果を表す。

表 5-2 回帰式(5.3)の推定結果

	広告宣伝費	広告 Fee	FC 導入 までの年数	契約変更の 法律	店舗規模
全ての サンプル	1.10 (20.27)***	0.56 (7.60)***	0.53 (10.80)***	-4.84 (7.91)***	0.02 (-0.38)
	訓練時間	従業員数	従業員の 生産性	ビジネス 経験	地理的 ばらつき
全ての サンプル	0.36 (17.53)***	0.45 (15.3)***	0.91 (4.88)***	5.68 (6.46)***	-0.36 (14.38)***

(注)括弧内は t 値を表す。***は 1%水準で有意、**は 5%水準で有意である。

出所：Lafontaine & Shaw (2005)

残念ながら決定係数は記載されていなかったが、以下に説明変数の推定結果を見ていく。契約変更の法律の有無と地理的なばらつきに関しては、負の相関になり、それ以外の説明変数に関しては、正の相関になった。地理的なばらつきに関しては、第 3 章の理論分析では FC 店舗比率と正の相関があるとしていたので、ここで直営店舗比率と負の相関になったことより、この理論はほぼ正しいと言えるだろう。一方で店舗規模と従業員の生産性に関しては、第 3 章の理論分析でも FC 店舗比率と正の相関があるとしていたので、矛盾してしまっている。ただ、この実証分析は、成長率や産業別にサンプルを分けることなく、サンプル全体をそのまま回帰分析しているので 1 パタ

一の結果しか得られなかった。つまり、サンプルを何らかの形で区分して回帰するとまた異なる結果が生じるかもしれない。

第6章 日本の産業における実証分析

この章では、第4章と第5章で扱った先行研究を参考に、日本企業における実証分析を行いたいと思う。6.1では分析手法を紹介して、次に6.2では回帰モデルの変数とその予測を述べる。最後に6.3では推定結果を考察していく。

6.1 分析手法

ここでは、Norton (1988) と Lafontaine & Shaw (2005) の先行研究を参考に実証分析を行う。分析手法は、フランチャイズ店舗比率、直営店舗比率を被説明変数にとり、複数の説明変数で回帰分析する。データは国内チェーン数TOP100社のうち、データが入手できた48社（小売19社・外食20社・サービス9社）を用いる。小売・外食・サービスの3つの産業におけるフランチャイズ店舗比率、直営店舗比率がどのような要因に影響を受けるかということを検証していく。回帰式は以下のように設定する。式(6.1)は第4章で行った回帰分析における説明変数のうち、データとして入手可能なもののみ残した。式(6.2)は式(6.1)の被説明変数を直営店舗比率に変え、説明変数に広告宣伝費を加えた。上記48社のうち、広告宣伝費の入手できた小売14社と外食14社を用いる。

$$\ln(p_{fi}/1-p_{fi}) \times 100 = b_0 + b_1 \cdot \text{RURAL} + b_2 \cdot \ln(\text{LABSLS}) + b_3 \cdot \ln(\text{SIZE}) + b_4 \cdot \text{GROWSLS} + \bar{e}_i \quad (6.1)$$

$$\ln(1-P_{it}) \times 100 = b_0 + b_1 \cdot \text{RURAL} + b_2 \cdot \ln(\text{LABSLS}) + b_3 \cdot \ln(\text{SIZE}) + b_4 \cdot \text{GROWSLS} + b_5 \cdot \text{ADVERTISE} + \bar{e}_i \quad (6.2)$$

6.2 回帰モデルの変数

ここでは、回帰モデルの変数の説明と、それぞれの回帰結果の予測を述べる。

① フランチャイズ店舗比率 (p_{fi})

② 非都市部在住の人口比率 (RURAL)

非都市部にどれだけ人が住んでいるかということは、非都市部にどれだけ店舗が存在するかということなので、すなわち店舗のばらつきと捉えることができる。3.1で説明したように、これはフランチャイズ店舗比率と正の相関があると予測できる。

③ 従業員あたり売上高 (LABSLS)

従業員あたり売上高とは、すなわち従業員の生産性と捉えることができる。生産性が高い従業員ほど、自発的に働かせようとする本部のインセンティブが強まるので、こ

これはフランチャイズ店舗比率と正の相関があると予測できる。

④ 店舗あたり売上高 (*SIZE*)

店舗あたり売上高とは、すなわち店舗規模と捉えることができる。3.1 よりこれはフランチャイズ店舗比率と正の相関があると予測できるが、Norton はどちらとも言えないと予測している。

⑤ 2004年～2008年にかけての売上高の成長率の平均 (*GROWSLS*)

売上高が伸びるほど資金に余裕ができるため、よりフランチャイズ展開をしやすくなるので、これはフランチャイズ店舗比率と正の相関があると予測できる。

⑥ 広告宣伝費 (*ADVERTISE*)

広告宣伝費はブランド価値を表す指標と考えられるため、直営店舗比率と正の相関があると予測できる。

6.3 推定結果

6.3.1 (6.1)式の推定結果

以下の表 6-1 に(6.1)式の推定結果を表す。

表 6-1 回帰式(6.1)の推定結果

	切片	RURAL	LABSLS	SIZE	GROW SLS	決定 係数
小売	-0.15 (-0.10)	0.02 (-0.01)	0.17 (0.48)	-0.06 (-0.52)	-0.79 (0.23)	0.20
外食	0.22 (0.10)	1.23 (0.25)	0.62 (0.30)	0.08 (0.63)	4.61 (1.45)**	0.19
サービス	1.06 (0.47)	2.73 (0.38)	0.82 (0.61)	0.11 (0.83)	-2.43 (-0.30)	0.21

(注)括弧内は t 値を表す。**は 5%水準で有意である。

決定係数は、小売業において 0.20、外食業において 0.19、サービス業において 0.21 となった。説明変数ごとに推定結果を見ていく。

まず *RURAL* は、3 つの産業すべてにおいて理論通りフランチャイズ店舗比率と正の相関があることがわかる。しかしどれも有意にはならなかった。

次に *LABSLS* は、3 つの産業すべてにおいて理論通りフランチャイズ店舗比率と正

の相関があることがわかる。しかしどれも有意にはならなかった。

次に *SIZE* は、外食業とサービス業においてのみ理論通りフランチャイズ店舗比率と正の相関があることがわかる。しかしどれも有意にはならなかった。

最後に *GROWSLS* は、外食業においてのみ理論通りフランチャイズ店舗比率と正の相関があることがわかる。また 10%水準で有意になった。

6.3.2 (6.2)式の推定結果

以下の表 6-2 に(6.2)式の推定結果を表す。

表 6-2 回帰式(6.2)の推定結果

	切片	RURAL	LABSLS	SIZE	GROW SLS	ADVER TISE	決定 係数
小売	-0.12 (-0.24)	-0.63 (0.70)	0.09 (0.80)	-0.01 (-0.51)	1.13 (1.49)	1.1E+5 (-0.15)	0.36
外食	0.28 (0.38)	-0.10 (-0.07)	0.28 (0.44)	-0.02 (-0.70)	0.09 (-1.58)**	1.86E+5 (0.33)	0.32

(注)括弧内は t 値を表す。**は 5%水準で有意である。

決定係数は、小売業で 0.36、外食業で 0.32 となった。説明変数ごとに推定結果を見ていく。

まず *RURAL* は、どちらの産業においても理論通り直営店舗比率と負の相関があることがわかる。しかしどちらも有意にはならなかった。

次に *LABSLS* は、どちらの産業においても理論とは異なり直営店舗比率と正の相関があることがわかる。しかしどちらも有意にはならなかった。

次に *SIZE* は、どちらの産業においても理論通り直営店舗比率と負の相関があることがわかる。しかしどちらも有意にはならなかった。

次に *GROWSLS* は、どちらの産業においても理論とは異なり直営店舗比率と正の相関があることがわかる。また外食業に関しては 10%水準で有意になった。

最後に *ADVERTISE* は、どちらの産業においても直営店舗比率と正の相関があることがわかる。しかしどちらも有意にはならなかった。

第7章 結論

本論文の第2章の理論分析から、本部と加盟店の努力が完全補完のケースでは、たとえ本部と加盟店の努力に関してモラルハザードを伴う状況のもとでも、**MBR**、**SBR**に基づくフランチャイズ契約を用いることによって最善契約の解が達成できることがわかった。つまり、**FC** 契約とはフランチャイザーとフランチャイジー両者にとって理にかなったビジネスモデルであるということが理論的に証明できた。

また第6章の実証分析から、店舗の地理的なばらつきが大きいほど **FC** 方式を選択し、ブランド価値が高い企業ほど直営方式を選択することがわかった。本論文の序章で、企業本部がチェーン展開に伴い **FC** 方式と直営方式の2つの方式を選択する際、どのような要因に影響されるのかという疑問を投げかけた。この第6章でその疑問に対して一応の回答ができたと言えるだろう。

しかし、課題は多く残っている。実証分析においてほぼすべての結果が有意にならなかったのだが、その原因は2点考えられる。1点目は、サンプル数が48社と少なかつたことである。**FC** 店舗と直営店舗の比率のデータは直接企業に問い合わせる形でしか入手できないため、集められるデータに限界があった。2点目は理論がそもそも曖昧であった可能性がある。第3章の理論分析では、従業員の生産性、店舗規模、企業の成長率は **FC** 店舗比率と正の相関があるとしていたが、第5章の実証分析では、場合によっては直営店舗比率と正の相関になってしまった。つまり第3章の段階でより信憑性の高い数式を用いた理論分析を探しそれを元に仮説を立てれば、より厳密な予測が可能だったのではないかと考える。

参考文献

- ジェフリー・L. ブラダック (河野昭三監訳) (2006), 「ハーバードのフランチャイズ組織論」 文真堂.
- 小本恵昭(2005), 「フランチャイズ・ビジネスの存続状況とその決定要因」, 『ニッセイ基礎研究所報 2004 年』, **35**.
- 丸山雅洋(2002), 「フランチャイズ契約の最適構造」『国民経済雑誌』, **88**, 11-26.
- Lafontaine, F. and K. L. Shaw, (2005), “Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising”, *RAND Journal of Economics*, **36**, 131-150
- Lafontaine, F. and Margaret E. Slade, (1997), “Retail Contracting: Theory and Practice”, *Journal of Industrial Economics*, **45**, 1-25
- Norton, S.W. (1988), “An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form”, *Journal of Business*, **61**, 197-218.

経済産業省 HP <http://www.meti.go.jp/>

ザ・フランチャイズ HP <http://frn.jfa-fc.or.jp/>

内閣府経済社会総合研究所 HP <http://www.esri.go.jp/>

日経 NEEDS HP <http://www.nikkei.co.jp/needs/>

日本フランチャイズ・チェーン協会 HP <http://jfa.jfa-fc.or.jp/>

フランチャイズ総合研究所 HP <http://www.franchise-i.ne.jp/>

フランチャイズタイムズジャパン HP <http://www.fctimes.jp/>

各社 HP・有価証券報告書

あとがき

第6章の実証分析を執筆するにあたり様々なチェーンを調べている中で、私の耳にしたことのあるチェーンのほとんどがFC展開しているということに驚いた。それほどまでにフランチャイズというビジネスモデルは、チェーンの発展に貢献しているということが身を持って実感できた。本論文を通して、チェーンを拡大する際の手段である直営方式とFC方式には、どちらもメリット・デメリットがあり一概にどちらを選択すべきだとは言いがたく、状況によって判断していくべき問題であるということがわかった。今後また多くのチェーンが誕生した暁には、FC店舗による営業が行われていくであろうが、その際にはフリーライダー問題などでチェーン全体の信用を落とすことのないような健全な経営が望まれる。そのためには、本部による監視方法の改善といった、フリーライダー問題を未然に防止する対策を講じるとともに、FCのメリットをうまく生かした経営を行っていくべきだと思う。

これからのフランチャイズ業界のますますの発展と栄光を願って、本論文の終わりとしたいと思う。

最後に本論文に作成にあたり、慶応義塾大学准教授石橋孝次先生にご指導いただき大変お世話になった。2年間のゼミの感謝もこめて、この場を借りて心よりお礼申し上げます。