

<論 説>

コンビニエンスストアを成長・発展させた粗利益分配方式の ロイヤルティシステムとインセンティブ説の考察

河 田 賢 一

目 次

- 序 章 はじめに
- 第1章 コンビニエンスストアの現状と業態特性
- 第2章 先行研究のまとめ
- 第3章 先行研究に対する検証
- 終 章 まとめ

序章 はじめに

日本のコンビニエンスストアは、バブル経済崩壊後に百貨店ならびに総合スーパーを含むスーパーマーケットといった他小売業態が競争激化と売上減少に苦しむ中においても成長を続けてきた。コンビニエンスストアはスーパーマーケットのように店舗を自社社員が運営するレギュラーチェーン形態でなく、店舗経営したい人を募る形でフランチャイズチェーン契約を結び、実際の店舗運営は加盟店経営者に任せる小売業態である。すなわちコンビニエンスストアの場合には本部と加盟店の経営主体が別であるため、本部の方針通りに加盟店が店舗運営するとは限らない。そのことが本部と加盟店との間にコンフリクトが発生する危険性を伴う。

そこで本稿では、本部と加盟店との間のコンフリクト発生を防いでいるといわれる粗利益分配方式のロイヤルティシステムとインセンティブ等の理論が、平均日販や既存店売上が低迷・減少する現在においても有効に機能しているかどうかを検証するものである。

第1章 コンビニエンスストアの現状と業態特性

1 節 コンビニエンスストアの現状

本節ではコンビニエンスストアがバブル経済崩壊後も成長し続けていることをみていく。

コンビニエンスストア全体の店舗数ならびに売上高をみていく際には、経済産業省の「商業統計調査」ならびに「商業動態統計調査」、日本フランチャイズチェーン協会の「コンビニエンスストア統計データ」、日経 MJ の「コンビニエンスストア調査」の4つがある¹。

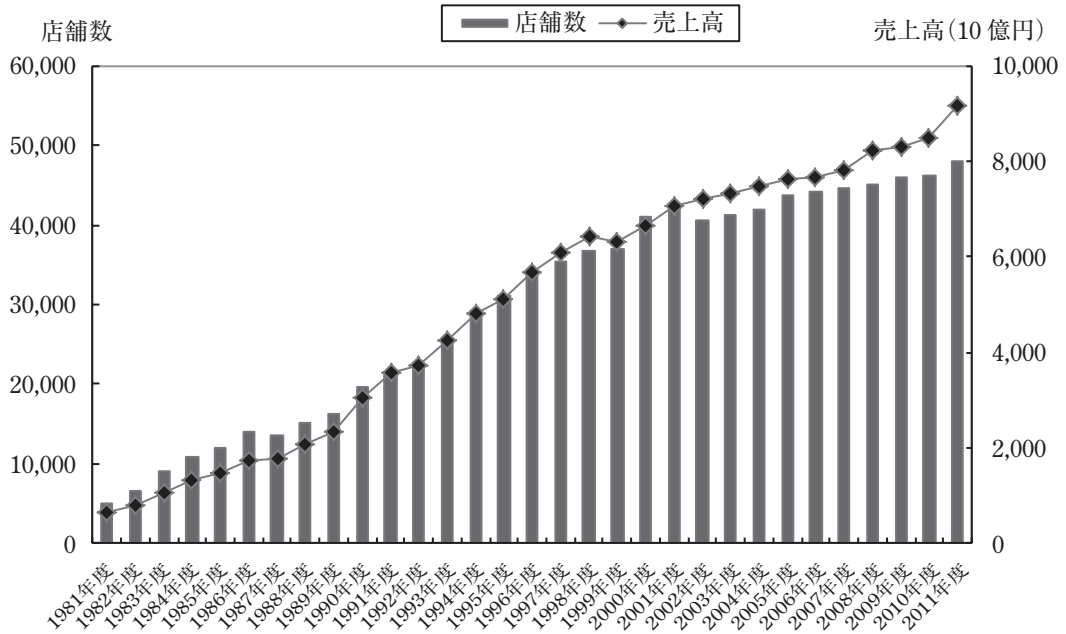
経済産業省「商業統計調査」は、国が全小売業を対象に調査しているものであるが、2年もし

くは3年ごとに調査がおこなわれているものであり毎年の数値を把握することができない。また最新の調査は2007年におこなわれたものが最後である。同省の「商業動態統計調査」は1997年4月からの数値が毎月公表されており、500店舗以上を展開するコンビニエンスストア企業本部に対して調査したものである。日本フランチャイズチェーン協会の「コンビニエンスストア統計データ」は1998年からの数値が公表されている。日経MJの「コンビニエンスストア調査」は1981年からの数値が公表されている。

以上のことから本章で扱う数値は最も古くからの数値が把握できる日経MJ「コンビニエンスストア調査」を中心にみていく。ただし日経MJ「コンビニエンスストア調査」では既存店売上高を把握することが困難なため、日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計データ」も利用する。

図表1-1の日経MJ「コンビニエンスストア調査」によると、コンビニエンスストアの店舗数は1981年度の4907店舗から2011年度は4万8139店舗へと9.8倍に増加し、同売上高は1981年度の6230億円から2011年度は9兆1770億円へと14.7倍に増加している。店舗数は1987年度と2002年度の2回減少しているが、それ以外の年度は増加している。売上高は1999年度に1回だけ減少しているが、それ以外の年度は増加している。百貨店の売上高が1998年から14年連続で減少していることと比較するとコンビニエンスストアがいかに成長しているかわかる。総合スーパーを含むスーパーマーケットの数値は日本チェーンストア協会の「販売統計」で把握可能

図表1-1 コンビニエンスストアの店舗数・売上高の推移



出所：日経MJ（流通新聞）「コンビニエンスストア調査（各年）」

であるが、同協会にはホームセンター、飲食店、100円ショップ、生協といった企業も加盟しているため純粋なスーパーマーケットの数値として把握することができないために比較しない。

他小売業態と比較して成長しているコンビニエンスストアであるが、問題がないわけではない。それは店舗数増加による同業態間競争と他小売業態との価格競争に伴う既存店売上高の低迷である。

図表 1-2 によると、2000 年以降で既存店売上高が前年を上回ったのは 2008 年と 2011 年の 2 回だけである。すなわち売上高増加は店舗数増加によるものである。

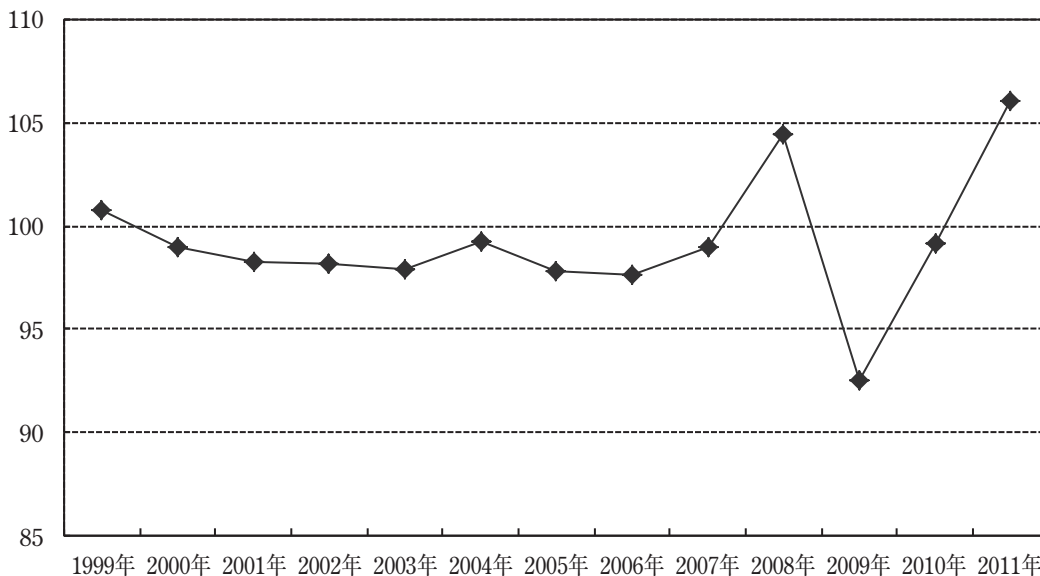
店舗数と全店舗売上高 1 位のセブン-イレブン・ジャパン（以下、セブン-イレブンとする）でも、図表 1-3 の通り、2000 年度以降で既存店売上高が前年を上回ったのは、2008 年度、2010 年度、2011 年度の 3 回のみである。

2000 年以降のコンビニエンスストアは市場全体ならびに各チェーンにとっても厳しい状況にあることがわかる。

2011 年度のコンビニエンスストア上位 10 チェーンの単体の全店舗売上高ランキングは図表 1-4 である。

図表 1-2 コンビニエンスストア既存店売上高前年比の推移

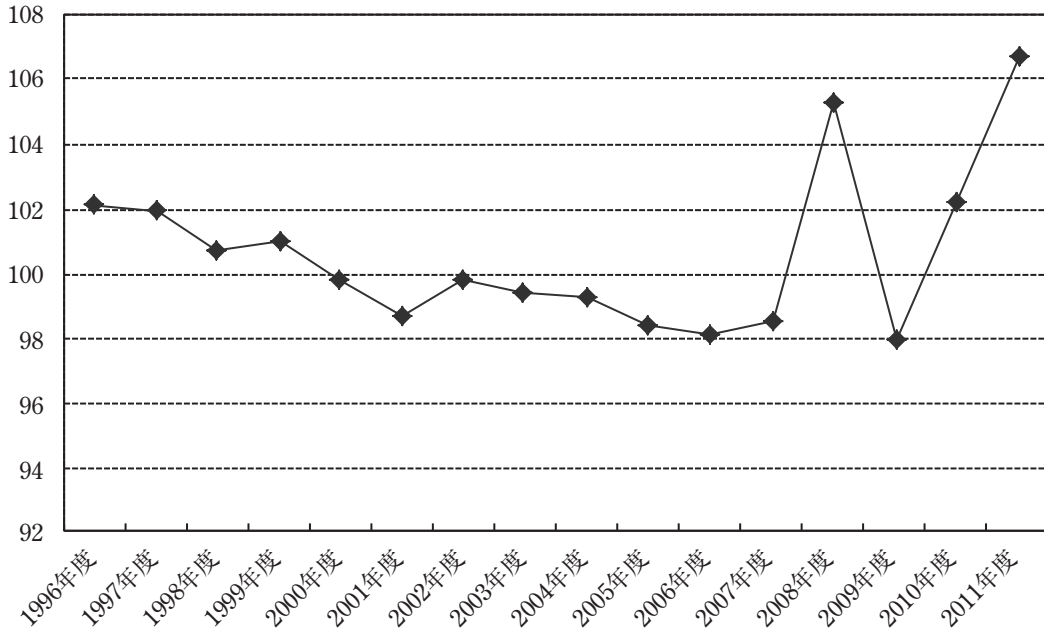
既存店売上高前年比



出所：日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計データ」

図表 1-3 セブン-イレブンの既存店売上高前年比の推移

既存店売上高前年比



出所：「決算資料」。「コーポレートアウトライン」。

図表 1-4 コンビニエンスストア上位 10 チェーン（単体）の全店舗売上高ランキング

	社 名	本社（本部）	全店舗年間売上高（百万円）	期末店舗数
1	セブン-イレブン・ジャパン	東京都	3,280,512	14,005
2	ローソン	東京都	1,825,809	10,310
3	ファミリーマート	東京都	1,534,652	8,164
4	サークル K サンクス	東京都	896,403	5,084
5	ミニストップ	千葉県	355,525	2,046
6	デイリーヤマザキ	千葉県	221,933	1,585
7	セイコーマート	北海道	181,987	1,134
8	スリーエフ	神奈川県	106,355	639
9	ポプラ	広島県	92,432	700
10	JR 東日本リテールネット	東京都	87,004	468

出所：日経 MJ（流通新聞）2012 年 7 月 25 日「コンビニエンスストア調査」

2 節 業態特性

1 項 フランチャイズチェーンの特性

コンビニエンスストアはスーパーマーケット等のチェーンストアと異なり、本部と店舗の経営主体が別である、フランチャイズチェーン方式を採用している。スーパーマーケットは基本的に本部と店舗の経営主体が同一であり、本部企業が出店費用と運営経費のすべてを負担するのに対し、コンビニエンスストア等のフランチャイズチェーン方式では、加盟店が同費用を負担する。そのため本部企業側は出店に際し大きな費用を負担する必要がない。

日本フランチャイズチェーン協会では、『フランチャイズとは、事業者（「フランチャイザー」と呼ぶ）が他の事業者（「フランチャイジー」と呼ぶ）との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両者の継続的関係をいう。』と定義づけしている²。

従って既存店売上が前年割れすることは、本部よりも店舗を運営する加盟店にとって大きな問題となる。なぜなら本部は店舗数増加により売上増加も可能であるが、加盟店は店舗数増加により同業態間の競争が激化するからである。この場合の同業態間競争とは、他のコンビニエンスストアチェーンとの競争もあれば、同じチェーンが近くに出店することによる同チェーン間競争もある。他チェーンとの競争であれば、チェーン独自のオリジナル商品³で他チェーンと差別化することも可能であるが、同チェーン間競争では取扱商品がほとんど同じであるだけに品揃えや接客サービス等の優劣が売上に大きく影響する。

コンビニエンスストアは本部と店舗の経営主体が別であるため、チェーン本部は新規出店を続けて店舗数を増やせばチェーン全体の売上も増加することができる。しかしながら加盟店にとっては店舗数が増加すればするほど競争が激化し売上減少につながる。既存店売上が減少する時代において、店舗数増加に対する本部と加盟店の考えは明らかに異なる。異なるだけでなくそれが本部と加盟店のコンフリクトにつながる可能性がある⁴。

2 項 コンビニエンスストアの業態特性

コンビニエンスストアは、他のフランチャイズチェーンと異なる業態特性がある。それは前述したフランチャイズの定義のところに記載されている一定の対価（以下、ロイヤルティとする）の料率が他業種・他業態よりも大きい点であり、もうひとつは本部による加盟店への指導・援助（以下、店舗経営指導とする）の密度が濃い点である。

コンビニエンスストア以外のフランチャイズチェーンのロイヤルティは、売上高に一定のロイヤルティ率を乗じるものが多数であるが、コンビニエンスストアの場合、加盟店の1ヵ月の売上総利益⁵に対してロイヤルティを乗ずるものである。ロイヤルティはこの2つ以外にも、毎月定額のロイヤルティを支払う形態もある。

図表 1-5 セブン-イレブンのロイヤルティ率

加盟店契約のタイプ	ロイヤルティ率	
A タイプ		43%
C タイプ	月間売上総利益が 250 万円以下の部分	54%
	同利益が 250 万円を超えて 400 万円以下の部分	64%
	同利益が 400 万円を超えて 550 万円以下の部分	69%
	同利益が 550 万円を超える部分	74%

注 1 : A タイプとは、店舗の土地と建物を加盟店が用意し、販売計器やコンピュータ等のみを本部が用意する形態。

C タイプとは、店舗の土地と建物も本部が用意する形態。

注 2 : 表のロイヤルティ率は 24 時間営業の店舗向けであり、同営業以外の場合にはロイヤルティ率が 2 ポイント増える。

出所 : 「有価証券報告書」。「セブン-イレブン フランチャイズ契約の要点の概説」。「セブン-イレブン フランチャイズ C タイプ契約の要点の概説」。

そこでコンビニエンスストア上位 3 チェーンのロイヤルティシステムを比較してみる。セブン-イレブンのロイヤルティシステムは図表 1-5 である。

A タイプの場合は月間売上総利益がいくらであろうがロイヤルティ率は一定であるが、C タイプの場合には月間売上総利益が多くなるほどロイヤルティ率が高くなる逓増型ロイヤルティである。

仮に 1 日の売上高を 60 万円、1 ヶ月を 30 日間、売上原価を売上高の 70% とし、C タイプで 24 時間営業と仮定して計算すると図表 1-6 のようなロイヤルティ率となる。

コンビニエンスストアに加盟すると、独立の中小小売業と異なり本部が仕入商品リストの作

図表 1-6 ロイヤルティの事例計算

月間売上高 : 60 万円 × 30 日 = 1800 万円
月間売上総利益 : 1800 万円 × (100% - 70%) = 540 万円
月間売上総利益が 250 万円以下の部分 :
250 万円 × 54% = 135 万円
月間売上総利益が 250 万円を超えて 400 万円以下の部分 :
(400 万円 - 250 万円) × 64% = 96 万円
月間売上総利益が 400 万円を超えて 550 万円以下の部分 :
(540 万円 - 400 万円) × 69% = 96.6 万円
本部へのロイヤルティ :
135 万円 + 96 万円 + 96.6 万円 = 327.6 万円
[月間売上総利益に対するロイヤルティ比率 : 60.7%]
加盟店利益
540 万円 - 327.6 万円 = 212.4 万円
[月間売上総利益に対する加盟店利益率 : 39.3%]

図表1-7 ファミリーマートのロイヤルティ率

加盟店契約のタイプ	ロイヤルティ率		
1 FC-A	35%		
1 FC-B	38%		
1 FC-C	48%		
2 FC-N		開店から5年目まで	開店6年目以降
	月間営業総利益が300万円以下の部分	48%	46%
	同利益が300万1円以上450万円以下の部分	60%	57%
	同利益が450万1円以上の部分	65%	61%

注1：1 FC-Aとは、土地・建物、店舗工事費用の全てを加盟店が用意する形態。
 注2：1 FC-Bとは、土地・建物を加盟店が用意し、店舗工事費用の一部を本部が負担する形態。
 注3：1 FC-Cとは、土地・店舗を本部が用意し、内装設備工事費用を加盟店が負担する形態。
 注4：2 FC-Nとは、土地・店舗、店舗工事費用の全てを本部が用意する形態。同タイプは2006年度から開始されたものであり、それ以前は開店からの年数に関係ないロイヤルティ率であった。
 出所：『有価証券報告書』。「ファミリーマート コンビニエンスストア経営のご案内」

成、仕入代金の一括支払い、仕入代金の支払いが足りない場合にはオープンアカウント制度により本部が加盟店に金銭を貸し付ける制度⁶、本部による店舗経営指導等があるとはいえ、Cタイプで上記の店舗の場合に月間売上総利益の約60%を本部にロイヤルティとして支払わなくてはならない。競争が激しく既存店売上が低迷している中において、このロイヤルティ率に対し加盟店の不満が募るのは理解できる。さらに自分の店舗からそれほど離れていない場所に同チェーンの店舗が新店舗された場合の加盟店の不満は計り知れない。

ファミリーマートのロイヤルティシステムはセブン-イレブンと似ている。

これに対し、ローソンのロイヤルティ率は上記2社と異なっている。

ローソンの場合、2011年度までは、セブン-イレブンやファミリーマートと異なり、本部が土地と店舗を用意した場合でも総荒利益高によってロイヤルティ率が高くなる逦増型でなく一定のロイヤルティ率であった。しかしながら2012年度から総荒利益高によりロイヤルティ率が変動するシステムに変更になった。セブン-イレブン、ファミリーマートと異なるのは、総荒利益高

図表1-8 2011年度までのローソンのロイヤルティ率

加盟店契約のタイプ	ロイヤルティ率
FC-B 4	総荒利益高の34%
FC-G	45%
FC-C 5	50%

注1：FC-B 4は加盟店が土地と建物を用意し、本部が販売用設備を貸与する形態。
 注2：FC-Gは本部が店舗と販売用設備を用意し、加盟店が営業保証金（平均月間売上高の2ヵ月分）を預託する形態。
 注3：FC-C 5は本部が店舗と販売用設備を用意する形態。
 出所：『有価証券報告書』。「ローソン フランチャイズシステムのご案内」

図表 1-9 2012 年度からのローソンのロイヤルティ率

加盟店契約のタイプ	ロイヤルティ率	
FC-B4		34%
FC-Cn	総荒利益高が 300 万円以下の部分	45%
	同利益が 300 万円を超えて 450 万円以下の部分	70%
	同利益が 450 万円を超える部分	60%

出所：「ローソン オーナー募集のご案内 2011-2012」

が高くなるほどロイヤルティ率が高くなる逡増型でない点である。総荒利益高が平均的な加盟店よりも多い場合には、逆にロイヤルティ率を低くすることで加盟店経営者のインセンティブをより引き出そうとするものである。

それではコンビニエンスストア以外のフランチャイズチェーンのロイヤルティ率はどのようになっているのであろうか。

コンビニエンスストアのロイヤルティ率と図表 1-10 を比較しても、ロイヤルティを算出する基準が、月間売上総利益と月間売上高で異なるため比較できない。そこでコンビニエンスストアのロイヤルティを月間売上高比率にしたものが図表 1-11 である⁷。

図表 1-10 と図表 1-11 を比較すると明らかにコンビニエンスストアのロイヤルティ率が高いことがわかる。ロイヤルティ率が高いだけでなく、セブン-イレブンとローソンでは、同率が高く

図表 1-10 他業態・業種のロイヤルティ例

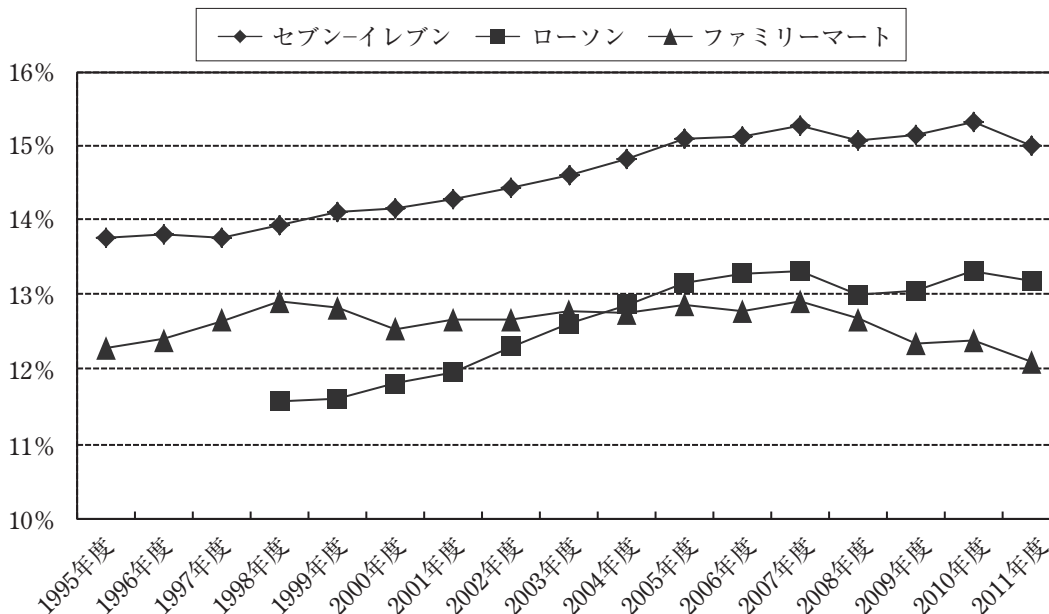
業 態	企 業 名	ロイヤルティ率 (額)	広告宣伝費率	販促金比率
100 円ショップ	オスリー	無し		
	キャンドウ	無し		
	セリア	3 万円		
ハンバーガー	ファーストキッチン	4 %		
	モスバーガー	1 %	1 %	
	ロッセリア	3 %		
コーヒー	タリーズコーヒー	5 %		2.5 %
	ドトールコーヒー	2 %		
ピザ	ストロベリーコーンズ	8 万円		
	ピザラ	2.5 %		
牛 井	なか卯	2 %		
	吉野家ディー・アンド・シー	3 %	1 %	

注 1：ロイヤルティ率 (額) は月間売上高に対する比率 (額)。

注 2：ピザラのロイヤルティ率は 2.5% であるが、月間 15 万円が上限。

出所：商業界編 (2006) 『日本のフランチャイズチェーン 2006 年版』商業界

図表 1-11 コンビニエンスストア上位3社の売上高ロイヤルティ率の推移



出所：『有価証券報告書』、「決算説明資料」等を参照し作成

なる傾向にある。これはセブン-イレブンの場合、新規加盟店の多くがCタイプでの出店によるものだからと考えられる。

第2章 先行研究のまとめ

コンビニエンスストア本部と加盟店との間にはフランチャイズチェーンシステムであるがゆえにコンフリクトが発生しやすい。そこで本章ではこのコンフリクトの発生を抑えるために本部が採用しているシステムと、本部と加盟店との共存共栄の理論の先行研究についてまとめる。

1 節 粗利益分配方式のロイヤルティシステムの優位性

金氏は、コンビニエンスストア特有の粗利益分配方式のロイヤルティシステム⁸を、本部と加盟店に対し利益を重視する発想をもたらすだけでなく、その発想を本部と加盟店が共有できる「目標共有の仕組み」をもたらしているとしている⁹。

ロイヤルティシステムには大きく、売上分配方式、定額方式、粗利益分配方式の3つがある¹⁰。売上分配方式は売上金額の一定割合をロイヤルティとして徴収するものであり、ハンバーガーチェーン、コーヒーチェーン、牛丼チェーン等で採用されている。定額方式は売上に関係なく、毎月一定額をロイヤルティとして徴収するものであり、セリア、ストロベリーコーンズ等で採用されている。

売上分配方式の場合、売り出し等で通常よりも安い価格で商品を販売したり、加盟店が死に筋

商品売り切るために利益ゼロで販売した分に対しても一定のロイヤルティ率が課せられる点に問題がある。この場合、本部がより多くのロイヤルティを徴収しようとして、頻繁な売り出しをおこなう危険性が伴う。売り出しをおこなう場合には、仕入価格も引き下げないと、加盟店は「利益無き繁盛」となりかねず、本部と加盟店の間にコンフリクトが発生しやすい状況が発生する。

定額方式の場合、本部は毎月一定額のロイヤルティを徴収できるため、加盟店への支援を怠りがちとなる危険性がある。それだけでなく本部はロイヤルティを増やすために加盟店開拓のみに注力する危険性もある。

粗利益分配方式の場合、加盟店の月間売上総利益を本部と加盟店が分け合う形になるため、本部と加盟店の双方が売上でなく、より多くの売上総利益を確保するという目標の共有が可能となる。売上増加のために安売りしても、それにより売上総利益が減少してしまえば、本部が徴収するロイヤルティと加盟店が得る利益の双方が減少することがあるため、いかに売上総利益を確保するかが双方の共通課題として共有されるということである。本部と加盟店の経営主体が異なるだけでなく、加盟店同士の経営主体も異なるというコンビニエンスストアにとって、加盟店同士が売上確保のために価格競争することなく、売上総利益を確保するために価格競争しないという目標を共有できることは本部と加盟店双方の発展にとって欠かすことのできないものである。

そうした点において、粗利益分配方式のロイヤルティシステムはコンビニエンスストアに最も適したロイヤルティシステムであると考えられる。

2 節 資源制約説とインセンティブ説

高岡氏は、資源制約説とインセンティブ説という理論を基に本部と加盟店の相互補完関係によりコンビニエンスストアのフランチャイズチェーンシステムが機能してきたとしている¹¹。

コンビニエンスストア本部は、店舗展開に必要な土地の購入と店舗の建設資金を持っていないため、中小小売業を営んでいた経営者の土地と資金に頼る必要があったというのが、資源制約説である。ただセブン-イレブン（設立当時の社名はヨークセブンで1978年に現社名に変更）はイトーヨーカ堂が親会社であったため、資金不足であったとは考えられないと思うかもしれない。ヨークセブンは1973年に資本金1億円で設立されたが、ヨークセブン設立当時のイトーヨーカ堂の資本金は前年の5億400万円から10億円に増資されたばかりであり、ファミリーレストランのデニーズもヨークセブンと同年に設立されている。ヨークセブンとデニーズが設立される前年の1972年のイトーヨーカ堂の当期純利益は7億100万円であったことから、親会社であるイトーヨーカ堂からの大きな資金援助は望めない状況にあったと考えてよい¹²。そこで既存の中小小売業が有していた店舗をコンビニエンスストアに転換することにより、出店資金の制約を克服しようと考えた。フランチャイズチェーンシステムは、店舗の所有権と店舗運営権が中小小売業側に残ったままであるため、中小小売業側にもフランチャイズチェーンシステムに

参加しやすい状況を作った。それに対し、中小小売業から店舗の所有権と店舗運営権を買い取った場合には大きな資金が必要となると共に、中小小売業側からの反発も大きかったと考えられる。

他方、中小小売業は総合スーパーやスーパーマーケット等の成長・発展により売上の伸び悩みや競争激化にさらされており、それへの対応として近代的な経営ノウハウを持つコンビニエンスストアのフランチャイズチェーンに加盟することで生き残りを図ったのである。すなわち本部は資金の不足と人員の不足を中小小売業に補完してもらい、中小小売業は近代的な経営ノウハウの不足を本部に補完してもらうという形での相互補完関係が形成されたのである。

インセンティブ説とは、関係各企業が望ましいサービス水準を提供することによって、システム全体が高い効率性を達成する実現を求めることにある。加盟店経営者は自分の店舗であることから、直営店の社員よりも店舗運営に対するインセンティブが高い点を利用する理論である。しかしながら加盟店は自らの店舗の収益を上げようとするため、本部の方針に沿わない行動をおこす恐れがある。そこでセブン-イレブンは、その欠点を粗利益分配方式のロイヤルティシステム、本部による水道光熱費の80%負担、店舗経営指導員¹³による加盟店のモニタリング機能により補っている。

第3章 先行研究に対する検証

金氏は粗利益分配方式のロイヤルティシステムの優位性、高岡氏は資源制約説とインセンティブ説により、コンビニエンスストアが成長・発展したと説明している。2氏の説はコンビニエンスストアが成長・発展していく際には大きな役割を果たしたが、2000年以降の既存店売上が前年割れする時代においても、この説が有効に作用しているか本章で検証していく。

1節 粗利益分配方式のロイヤルティシステムの優位性の検証

粗利益分配方式のロイヤルティシステムが、他のロイヤルティシステムより優位であるかどうかを検証する術はない。セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクス、ミニストップの上位5チェーン全てが粗利益分配方式のロイヤルティシステムを採用している。これら上位5チェーンの本部が粗利益分配方式を採用していることは、他のロイヤルティシステムより優れていると考えてよい。

ただし、本部が土地と店舗を用意して出店するタイプの逡増型ロイヤルティには問題点があると考えられる。同タイプがなぜ逡増型ロイヤルティなのかというとコンビニエンスストア1店舗を出店するのに数千万円必要だといわれているからである¹⁴。そのため同費用を回収するために月間売上総利益の高い加盟店ほどロイヤルティ率を高くしていると考えられる。月間売上総利益が少ない加盟店にも高いロイヤルティ率を求めた場合、加盟店の運営や経営者の生活に影響をおよぼす恐れがあるため、同利益の少ない金額部分のロイヤルティ率は低くし、逆に同利益が増えるに

従いロイヤルティ率を高めることで出店費用の早期回収を目指すものである。これは本部と加盟店との共存共栄を考慮したロイヤルティである。

しかしながらこのロイヤルティ率が公平なものであるかどうかについては疑問が残る。なぜなら月間売上総利益が高い加盟店は、売上も高く効率的な経営をおこなっている加盟店であり、その努力に対しより高いロイヤルティ率を乗ずることに対し加盟店からの反発が起こることが考えられるからである。さらにいえば売上や売上総利益が少ない加盟店からの低いロイヤルティを、それが高い加盟店からのロイヤルティで埋め合わせているのではないかと、加盟店に思われると不公平感につながる。それぞれの加盟店の経営主体が別であるというフランチャイズチェーンシステムということを考慮した場合、本部が加盟店全体として採算を合わせようとする考えは反発を招きやすい。

2 節 資源制約説とインセンティブ説の優位性

インセンティブ説の優位性を説明するために、高岡氏は直営店と加盟店双方の売上高の伸長率を使っている。コンビニエンスストアの平均日販や既存店売上高が増加している時期には、同数値を使って説明することは可能である。しかしながら平均日販や既存店売上高が低迷・減少している時期に、同数値を使っても説明したことにならないと考える。そこで本節では各年度の加盟店店舗数比率と加盟店売上高比率を使って説明する。すなわちチェーン全店舗数に占める加盟店店舗数比率とチェーン全店舗売上高に占める加盟店売上高比率を求め、加盟店店舗数比率よりも加盟店売上高比率の方が高ければ、加盟店経営者によるインセンティブ説が有効であると考えられるものである。

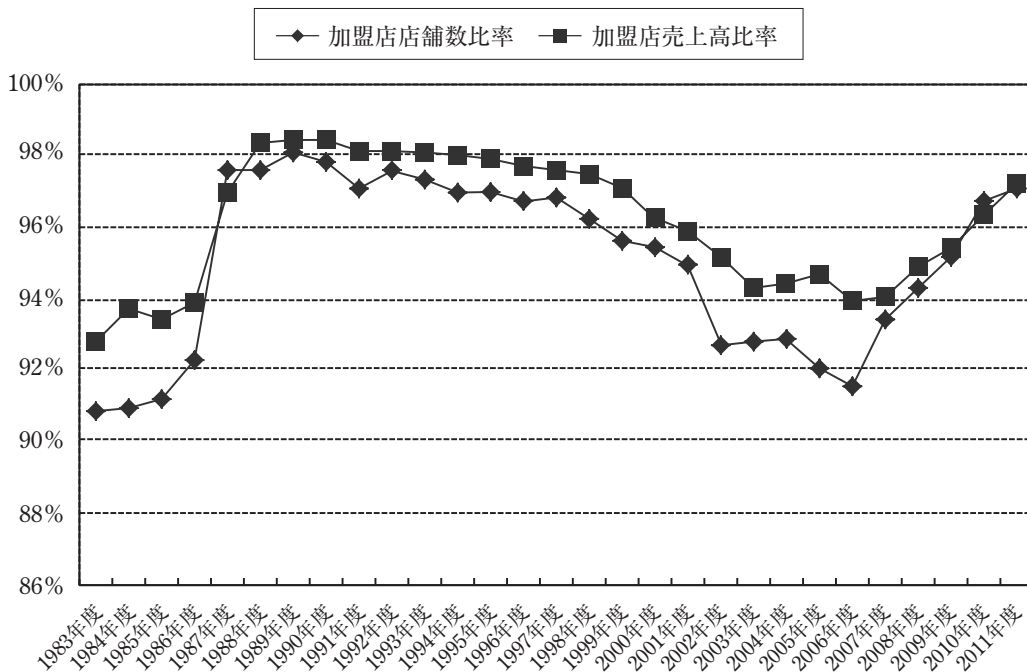
図表 3-1 の通り、セブン-イレブンにおいては、1987 年度と 2010 年度の 2 回を除いて、同店舗数比率より同売上高比率が上回っている。1987 年度は同店舗数比率が 92.3% から 97.6% へと 5.3 ポイントも上昇したことが要因だと考えられる。この上昇は直営店が 228 店から 80 店へと急激に減少したこと、すなわち直営店を加盟店に移行したものの、それに伴い店舗の運営主体が本部から加盟店へと転換したことによる運営の混乱によるものだと考えられる。そのように考えるとセブン-イレブンでは 2010 年度を除くとインセンティブ説が有効に機能していると考えてよい。

図表 3-2 の通り、ファミリーマートにおいては、1992 年度、2001 年度、2010 年度、2011 年度の 4 回を除いて、同店舗数比率より同売上高比率が上回っている。

またセブン-イレブンは同店舗数比率が同売上高比率を上回ったのは 2 回であるが、ファミリーマートは 4 回ある。2 回の差であるが、これが 1 位チェーンと 3 位チェーンの差なのかもしれない。さらにファミリーマートはここ 2 年連続で同店舗数比率の方が上回っている点に今後注意してみていく必要がある。

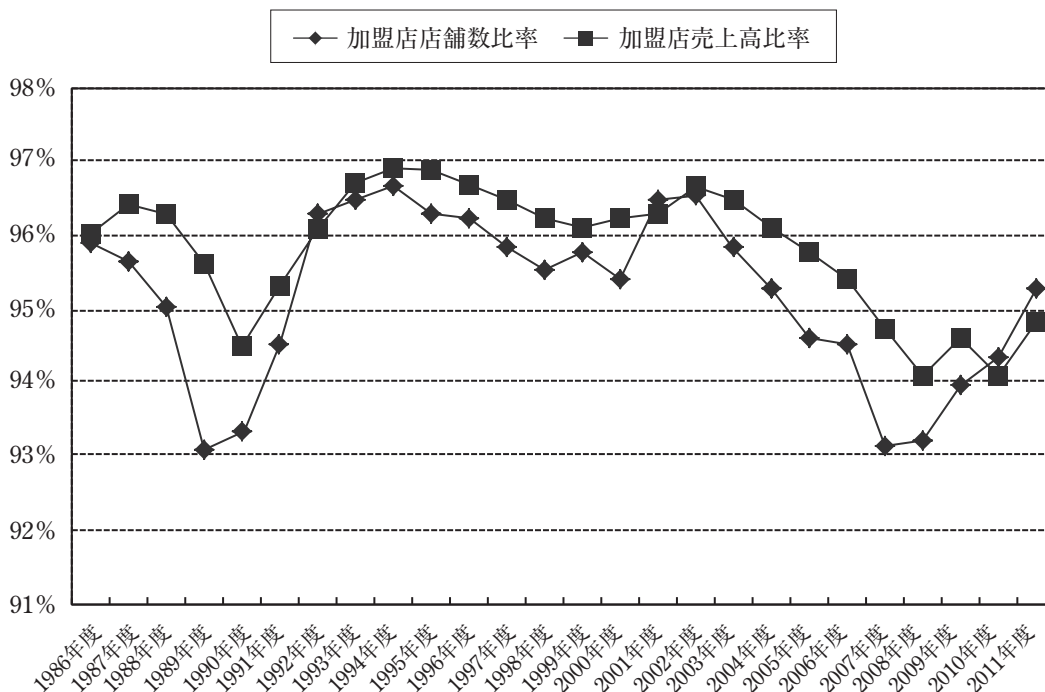
この 2 社のデータからすると、加盟店経営者が自分の店舗であるため直営店の社員よりも頑張

図表 3-1 セブン-イレブンの加盟店店舗数比率と加盟店売上高比率の推移



出所：『有価証券報告書』。「決算公告」。

図表 3-2 ファミリーマートの加盟店店舗数比率と加盟店売上高比率の推移



出所：『有価証券報告書』。日経MJ「コンビニエンスストア調査」。

るというインセンティブ説が有効に機能していることを示している。ただし加盟店であった店舗が経営不振により直営店に転換する事例が少なくない点や直営店と加盟店の平均売場面積の差があった場合に、この比率の差がインセンティブ説の有効性を説明しているかどうかという疑問は残る。

2010年度はセブン-イレブン、ファミリーマートの両チェーン共に同店舗数比率が上回っていることは、競争激化に伴う既存店売上高の低迷ならびにコンビニエンスストア市場の成熟によりインセンティブ説の有効性が機能しなくなってきたことを示しているのかもしれない。

資源制約説に関しては、チェーン本部が加盟店による出店ならびに店舗運営に依存する必要がない程に成長したとしても、既存の加盟店を全て直営店に転換するために土地や店舗を買い取る費用や難航する交渉を考えると加盟店経営を続け、インセンティブ説を活用するのが最善であると考えられる。

店舗経営指導員によるモニタリングの弊害事例として、2009年に公正取引委員会がセブン-イレブン本部に対し、加盟店への弁当類の値引き販売を制限する同指導員の行為に対し排除措置命令を出したことは、加盟店への行き過ぎた事例であるが、そのことがただちに資源制約説やインセンティブ説を否定するものではない。この排除措置命令に対し、同本部は弁当類の廃棄ロスの15%を本部が負担する制度を取り入れ、また従来よりも消費期限の長い冷蔵弁当も導入している。フランチャイズチェーンシステムというものである以上、本部と加盟店との間にコンフリクトが発生しないシステムを構築することは困難であり、コンフリクトが発生した場合にそれをどう解決していくかが重要である。

終章 まとめ

コンビニエンスストアの成長・発展において、本部と加盟店がそれぞれに不足する資源を補完しあう資源制約説は、お互いの必要性を認識させる大きな役割を果たした。

加盟店店舗数比率と同売上高比率を比較すると、同売上高比率が高いことから加盟店経営者によるインセンティブ説が有効に機能していることを明らかにした。しかしながら、競争激化や既存店売上高の低迷によりインセンティブ説の有効性が薄れつつあることも明らかになった。

同説の有効性が薄れてきている現在、インセンティブを高める優遇策を採用する必要がある。同政策として以前は複数店舗を経営する場合のみに優遇策が実施されていたが、ファミリーマートでは開店6年目以降はロイヤルティ率を軽減する、ローソンでは総荒利益高をより多くあげた部分のロイヤルティ率を軽減するといった優遇策を実施することにより、インセンティブを高めるシステムに変更した。すなわち競争激化や既存店売上高低迷の時代には、成長・発展の時代とは異なる新たなインセンティブ策を実施しなければ本部と加盟店の共存共栄をはかることができなくなってきていることを示している。

従来よりもインセンティブを高める最も有効な方策は、ロイヤルティ率を低減することであ

り、中でも本部が土地と店舗を用意するタイプにおける逓増型ロイヤルティ率の低減である。それにより本部の営業収入は一時的に減少したとしても、加盟店との共存共栄をはかるために必要な方策だと考える。

本稿は、沖縄国際大学特別研究費（その他の研究）の助成を受けた研究成果であり、その助成に対し感謝の意を申し上げる。

注

- 1 上記4つの資料以外にも「MCR統計」という統計があり、商業界編『コンビニ』で公表されていたが、2001年の数値を最後に公表されていない。
- 2 本稿では基本的に、「おこなう」という語を平仮名表記しているが、定義や引用文については原文通りの表記とするため「行う」と表記することがある。
- 3 同商品を他小売業態では一般的にプライベートブランド商品とよぶが、コンビニエンスストアではオリジナル商品とよんでいる。コンビニエンスストアでは一般的な加工食品だけでなく、弁当、おにぎり、サンドイッチ、レジ周辺のファストフードの売上構成比が高く、それらが他チェーンとの差別化商品であることからオリジナル商品とよばれている。
- 4 著者の実家は1986年から2006年にかけて、某洋菓子のフランチャイズチェーンに加盟していた。同チェーンのフランチャイズ展開の開始早々に加盟したため、品揃えも余り多くなく売り場面積も小さかった。しかしながら同チェーンが成長・発展するに伴い、同面積を拡大するか2店舗目を経営しない限り、近くに新たな加盟店を出店すると本部からいわれたことがある。フランチャイズチェーン展開する本部企業にとって新規出店が成長・発展につながるが、本部と経営主体が別である加盟店にとって他の加盟者が近くに出店することは売上減少につながるものであり、それを防ぐために同面積を拡大したり、2店舗目を経営することは人的・資金的な面からも制約が大きく容易なことでない。すなわち成長・発展を目指すために新規出店を図る本部と加盟店との間に対立関係が発生することを示している。
- 5 セブン-イレブンは売上総利益、ファミリーマートは営業総利益、ローソンは総荒利益高という用語で異なっているが、基本的には同じ利益である。
- 6 中小小売業で商売を始めたばかりの頃は、開店セールに伴う新聞折り込みチラシ費用、人件費、その他様々な出費で月々の収支は赤字となることが多く、その結果として仕入代金の支払いに苦勞することが多い。コンビニエンスストア本部のオープンアカウント制度による資金の貸し付けは、加盟店が経営に専念できる点で大きな支援といえる。
- 7 この数値は各コンビニエンスストア本部が加盟店から得た1年間の営業収入額を加盟店売上高で除した数値である。加盟店からの営業収入とはセブン-イレブンの場合にはAタイプとCタイプ、さらに経営委託店から受け取るロイヤルティが混在しており、Cタイプの加盟店が多いほど売上高ロイヤルティ率は高くなる。
- 8 金氏は粗利益分配方式としており、システムという語は付けていない。
- 9 金顕哲（2001）『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣。金顕哲（2005）「コンビニエンスストアの革新」伊藤元重編『日本の産業システム⑥ 新流通産業』NTT出版。本節はこの2文献を参照して執筆している。
- 10 3つ以外に、ショッピングセンターの賃料設定として利用されている固定賃料プラス売上歩合制、すなわち定額方式に売上分配方式を加味した定額プラス売上分配方式ロイヤルティも考えられる。この変形がセブン-イレブンのCタイプのロイヤルティと考えてよい。ロイヤルティシステムではないが、著者の実家が加盟していた某洋菓子チェーンはチェーン本部が自社工場で製造しており、製造原価に一定の利益を

加えた価格で加盟店に卸売りすることにより利益を確保するという形態もある。

- 11 高岡美佳 (1999) 「日本のコンビニエンス・ストアの成長過程における資源補完メカニズム—フランチャイズ・システムの採用」『経営史学』第 34 卷第 2 号。高岡美佳 (2005) 「戦後の日本における小売業発展のダイナミズム」伊藤元重編『日本の産業システム⑥ 新流通産業』NTT 出版。本節はこの 2 文献を参照して執筆している。金氏も前掲書ならび前掲論文において、この 2 説の有効性を説いている。
- 12 セブン-イレブン・ジャパン (1991) 『セブン-イレブン・ジャパン 終りなきイノベーション 1973-1991』セブン-イレブン・ジャパン。イトーヨーカ堂編 (2007) 『変化対応—あくなき創造への挑戦』イトーヨーカ堂。
- 13 セブン-イレブンでは同指導員をオペレーションフィールドカウンセラーとよぶが、他のコンビニエンスストア本部ではスーパーバイザーとよんでいる。
- 14 高岡氏 (1999) によると、セブン-イレブンの C タイプ店の場合、1 店舗あたり 5815~8480 万円と試算されている。高岡美佳 (1999) 「日本のコンビニエンス・ストアの成長過程における資源補完メカニズム—フランチャイズ・システムの採用」『経営史学』第 34 卷第 2 号。

参考文献

- イトーヨーカ堂編 (2007) 『変化対応—あくなき創造への挑戦』イトーヨーカ堂。
- 河田賢一 (2006) 「コンビニエンスストアにおける価格問題—500 ML ペットボトル清涼飲料の値下げを通じたの考察—」神奈川大学大学院経済学研究科編『研究論集』第 41 号。
- 河田賢一 (2006) 「粗利益分配方式のロイヤルティシステムがコンビニエンスストア経営におよぼした影響」神奈川大学大学院経済学研究科編『研究論集』第 42 号。
- 金顕哲 (2001) 『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣。
- 金顕哲 (2005) 「コンビニエンスストアの革新」伊藤元重編『日本の産業システム⑥ 新流通産業』NTT 出版。
- 社会インフラとしてのコンビニエンスストアのあり方研究会編 (2009) 『競争と協働の中で社会と共に進化するコンビニ』経済産業省。
- 商業界編 (2006) 『日本のフランチャイズチェーン 2006 年版』商業界。
- セブン-イレブン・ジャパン (1991) 『セブン-イレブン・ジャパン 終りなきイノベーション 1973-1991』セブン-イレブン・ジャパン。
- 高岡美佳 (1999) 「日本のコンビニエンス・ストアの成長過程における資源補完メカニズム—フランチャイズ・システムの採用」『経営史学』第 34 卷第 2 号。
- 高岡美佳 (2005) 「戦後の日本における小売業発展のダイナミズム」伊藤元重編『日本の産業システム⑥ 新流通産業』NTT 出版。
- 成生達彦・上田薫・清水俊輔 (2009) 「フランチャイズ制におけるロイヤルティ契約—二重のモラルハザード問題の観点から—」日本商業学会編『流通研究』第 12 卷第 3 号。
- 日経 MJ (流通新聞) 「コンビニエンスストア調査」。
- 日本フランチャイズチェーン協会 「コンビニエンスストア統計データ」。
- 『有価証券報告書』
- 「決算説明資料」
- 「セブン&アイ・ホールディングス コーポレートアウトライン」
- 「セブン-イレブン・ジャパン 決算公告」
- 「セブン-イレブン・ジャパン 決算資料」
- 「セブン-イレブン フランチャイズ契約の要点の概説」
- 「ファミリーマート コンビニエンスストア経営のご案内」
- 「ローソン フランチャイズシステムのご案内」
- 「ローソン オーナー募集のご案内 2011-2012」