



慶應義塾大学ビジネス・スクール

コンビニオーナーの憂鬱

あるオーナーのはなし

2010年12月も暮れに差し掛かった頃、松山哲平（37）は妻と幼い一人息子を残して自らの命を絶った。大手電機メーカーに10年勤めた後脱サラし、5年前コンビニエンスストアの加盟店オーナーとなった。サラリーマンとしての安定した収入も捨てがたかったが、人に使われて仕事をするよりも、小さいながらも一国一城の主として自らの店を経営することにあこがれての決断であった。また、妻と子供との時間もサラリーマン時代思うように取れなかったこともあり、ワークライフバランスということを考えても、松山にとってコンビニオーナーは魅力的に思えた。

松山の経営する店舗は、ちょうど5年前に新線が開通した駅前であり、立地は申し分なく、日販（一日あたりの売上高）は50万円前後、年商で1億8,000億円前後稼ぎ出していた。しかし、経営は困難を窮め、2年前からは人件費を削るため、週4日夜勤に入る生活を続け、今日が何月何日もわからないような生活を続けていた。妻も、育児を実家の両親にまかせ、夫をサポートするため週5日ほど働いていた。ところが、それでも経営は立ち行かず、借金だけが増えていった。実直な性格の松山は、妻に苦勞をかけていること、どれだけ経費を削っても自らの収入が増えないことから思い悩み、昨年からうつ病を発症してしまい、ついには非業の死をとげてしまったのである。

ほぼ定価で商品・サービスを提供し、その利便性から利用客のたえないコンビニ。傍から見れば「儲かっていないはずがない」というのがコンビニに対するイメージであり、事実、彼の店舗の売上は順調だったのである。では、彼はなぜ非業の死をとげてしまったのか、そこにはコンビニ業界を取り巻く本部と加盟店の利益相反が見え隠れする。

本ケースは、大阪大学大学院経済学研究科准教授 椎葉淳と慶應義塾大学ビジネス・スクール准教授 村上裕太郎がクラス討議の資料として作成した。なお、ケースに登場する人物はすべて架空のものである。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 村上裕太郎（2010年11月作成）

コンビニ業界の現状

2008年の業界規模は7兆8,567億円^[1]で、2009年2月期は、たばこ自動販売機用成人識別ICカード（taspo）導入（2008年7月）効果もあり、来店客が増加した。結果、各社の業績は好調に推移し、セブン-イレブン・ジャパンは3期ぶりの増益、ローソンとファミリーマートは最高益を記録した。しかし、2009年7月以降タスポ効果が一巡し、その後の経営環境は厳しい。市場には飽和感が高まっているため、大量出店で店舗数を増やし、ロイヤリティ収入を増やすビジネスモデルは転換点を迎えている。

10

コンビニ会計

◆フランチャイズ契約

コンビニの会計を理解するには、フランチャイズの仕組みを知らなくてはならない。フランチャイズ契約とは、フランチャイザー（本部）とフランチャイジー（加盟店）とのあいだで結ばれる事業契約であり、本部が自己の商号・商標を使用する権利や商品・ノウハウなどを提供し、加盟店側がその対価（ロイヤリティ）を支払うというものである。コンビニを例にとると、本部は加盟店に対し、商号やロゴを使用することを認め、運営ノウハウ、レジ、ストアコンピュータなどを提供する。加盟店はその見返りとして、指導料の名目でロイヤリティを支払い、またブランドイメージを損なわないことを約束する。

20

本部のメリットは、事業拡大の際、コストを抑えて店舗網を拡大できることである。限られた資金のもとで、すべて直営店によって店舗数を増やすことには限界があり、失敗した場合にはすべて本部の損失となってしまう。すなわち、本部にとってフランチャイズとは、リスクを抑えつつ、短期間で事業規模の拡大を図ることのできる格好のツールなのである。

25

もちろん、加盟店にもメリットはある。加盟店は開業資金を拠出さえすれば、本部が長年蓄積した運営ノウハウや商品調達力、ブランド力を活用できるのである。つまり、どんな経営の素人でも本部の指導にしたがって経営すれば、商売を軌道に乗せることができるのである。

フランチャイズは、本部、加盟店双方にメリットがあり、win-winの関係であると考えられている。しかしながら、本部が順調に売上を伸ばし、オーナーが苦戦を強いられている現状は、対等な関係というよりも、本部が圧倒的なパワーをもっていることを予感させる。では、本部と加盟店の利益分配はどのようになっているのだろうか。

30

^[1] 日本経済新聞社編『日経業界地図 2010 年度版』、日本経済新聞出版社。

◆コンビニ会計

コンビニでは、稼いだ売上総利益（粗利）を本部と加盟店で一定の比率によって分配する「粗利分配方式」が取られている。なお、その分配率は企業ごと、契約形態ごとに以下のように異なっている^[2]。

詳細に違いはあるものの、各企業に共通しているのは、加盟金と呼ばれる固定費部分とロイヤリティの変動費部分の2階建てとなっており、特にロイヤリティは粗利（売上総利益）の一定割合あるいは粗利の額に応じた変動割合となっている。

		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
加盟金	Aタイプ	307.5万円	305万円	307.5万円	306.5万円
	Cタイプ	255万円	305万円	307.5万円	306.5万円
本部チャージ率※1	Aタイプ	売上総利益に対して43%	売上総利益に対して34%	売上総利益に対して35% (月額10万円の24時間営業奨励金)	月間売上総利益に対して 600万円未満…30% 600万円以上750万円未満…19% 750万円以上…14%
	Cタイプ	月間売上総利益に対して 250万円以下…56% 250万円超400万円以下…66% 400万円超550万円以下…71% 550万円超…76% (24時間営業は売上総利益の2%控除)		売上総利益に対して50% 月間売上総利益に対して 300万円以下…48% 300万円超450万円以下…60% 450万円超…65% (月額10万円の24時間営業奨励金)	月間売上総利益に対して 240万円未満…37% 240万円以上340万円未満…57% 340万円以上…62%
水道光熱費	Aタイプ	加盟者負担	加盟者負担	加盟者負担	加盟者負担 (月額30万円を超える分の51%を本部負担)
	Cタイプ	80%を本部が負担	加盟者負担	加盟者負担 (年間360万円を超える分は本社負担)	加盟者負担 (月額30万円を超える分の51%を本部負担)
住宅補助※2		月額9～16万円 (居住地域による。住居なし店舗のみ。契約満了まで)	—	月額6～10万円 (居住地域による。開業から満5年間)	月額4～10万円 (居住地域による。開業から満2年間。ただし、家賃実額範囲内)
優遇措置※3		5年経過後にチャージ率1～3%減、15年経過後に4～6%減	5年経過後にチャージ率1%減	Cタイプは5年経過後に月間売上総利益300万円以下46%、300万円超450万円以下57%、450万円超61%	—

※契約タイプの呼称は各チェーンで異なるが、Aタイプ＝土地・建物を加盟者が用意する場合、Cタイプ＝土地・建物を本部が用意する場合である。

※1 24時間営業店の場合

※2 Cタイプのみ

※3 各社とも複数店経営の優遇措置あり

^[2] 「コンビニ業界で広がる本部と加盟店の対立構造」、『週刊ダイヤモンド』、2010年9月11日号。

粗利という会計数値を基準に分配するので、一見すると一般的に企業に適用される会計方式（以下、企業会計方式）と違いはないように思えるが、コンビニ会計の特徴はまさに、売れ残り商品の廃棄ロスと品べりの棚卸減耗（棚卸ロス）の取扱いにある。企業会計方式では、売上高から廃棄ロスおよび棚卸ロスを含めた売上原価を引いて粗利を計算する^[3]。一方、コンビニ会計方式では、売上高から売り上げた商品の原価である「売上商品原価」を引いて粗利を計算し、廃棄ロスおよび棚卸ロスは営業費に計上する。そして、この粗利に対してチャージ率をかけたものが本部に対するロイヤリティとなる。

したがって、企業会計方式では、廃棄ロスおよび棚卸ロスを本部と加盟店の双方で負担するのに対して、コンビニ会計方式では、加盟店だけが負担する仕組みとなっているのである^[4]。本部が廃棄ロスを負担しない場合、本部にとっては粗利を最大化することが目的となるため、常に加盟店に対して多めに商品を発注させるように促すことが最適となる。以下の設問で考えてみよう。

【設問 1】

加盟店の店主は弁当 10 個を本部から @ 350 円で仕入れ、顧客に対して @ 500 円で 8 個販売し、2 個が売れ残った。ロイヤリティ率は 50% とする。

1. 企業会計方式によって売上総利益を計算したとき、ロイヤリティはいくらになるか。また、本部とコンビニ店主の取り分はそれぞれいくらになるか。
2. コンビニ方式によって売上総利益を計算したとき、ロイヤリティはいくらになるか。また、本部とコンビニ店主の取り分はそれぞれいくらになるか。

^[3] ただし、ここでは棚卸減耗費を売上原価とする方法を企業会計方式と呼んでいるが、企業会計原則注解注 10(3) では、「品質低下、陳腐化等の原因によって生ずる評価損については、それが原価性を有しないものと認められる場合には、これを営業外費用又は特別損失として表示し、これらの評価損が原価性を有するものと認められる場合には、製造原価、売上原価の内訳科目又は販売費として表示しなければならない。」となっており、原価性がある限り、棚卸減耗費を売上原価とすることも販管費にすることも認められている。

^[4] 現在ではこのような負担方法は変更している企業もある。たとえば、セブンイレブンは 2009 年 6 月に本部が廃棄ロスの 15% を負担することに変更している。

	企業会計方式	コンビニ方式	「1円廃棄」
売上			
売上原価			
粗利			
販管費 ロイヤリティ 棚卸減耗費			
営業利益			
店主の取り分			
本部の取り分			
合計			

見切り（値引き）販売と1円廃棄

加盟店オーナーは、見切り販売あるいは「1円廃棄」という方法で、廃棄ロスによる手取り収入の減少を食い止めることができる。見切り販売とは、販売期限（消費期限の2時間前）が迫った弁当やサンドイッチを、値引き販売して、売れ残りをできるだけ減らそうとする販売方法である。一方、1円廃棄は、セブン-イレブン・ジャパンの九州地区の加盟店オーナーが考え出した方法で、次の手順で行われる。

- ① 販売期限が過ぎて廃棄処分にせざるを得ない弁当類を、通常の廃棄登録をせずに1円に値下げする。
- ② それを加盟店の店主自身が1円で購入する。
- ③ 購入した弁当類は確実に廃棄する。

1円廃棄の実例として、以下の記事を参照されたい。

1円廃棄（『産経新聞』2006年9月20日、一部名前変更）

成長を続けるコンビニエンスストア業界で”反乱”が起きている。商品を売るために本部から促される「商品廃棄」への反発が、一部の店主の間で広がっているのだ。昨年秋、ある店主が実行した反旗の印、それは「1円廃棄」と呼ばれるものだった。

昨年11月、福島県いわき市のファミリーマート店の店長、〇〇さんは、緊張した面持ちで店

内事務所のパソコンに向かった。画面には仕入れた商品の売価が並ぶ。〇〇さんは十数分後に「販売期限」が迫り、廃棄処分寸前となった弁当やおにぎりなど約20品目を選んでキーボードを操作した。売価を「1円」や「5円」に書き換えていったのだ。〇〇さんはすぐにそれらの商品をかき集め、すべて売価で購入した。そして、その日を境に〇〇さんは来る日も来る日も、この操作を繰り返したという。

2009年6月に、公正取引委員会はセブン-イレブン・ジャパンに対して、独占禁止法違反（優越的地位の濫用）で排除措置命令を出し、セブンは同8月にこれを受け入れた。すなわち、加盟店オーナーにとっては、制度上見切り販売が認められたわけであるが、その実施状況および効果（廃棄率の減少）については、以下の記事が参考になる。

コンビニ調査から（3）商品の廃棄損失——廃棄率減、11社に増加。（2010年8月4日、日経流通新聞）

2009年度コンビニエンスストア調査で商品の廃棄損失について聞いたところ、全店売上高の上位10社のうち6社が「加盟店が全額負担」と答え、3社が無回答だった。6社の理由は「別の加盟店支援策が充実」（3社）、「加盟店に不満がない」（2社）、「契約上は不必要」（1社）などがあがった。

加盟店に対する弁当類の値下げ制限問題で09年6月に公正取引委員会から排除措置命令を受けたセブン-イレブン・ジャパンは「積極的な発注支援のため」として、廃棄損失の15%を本部負担に切り替えた。

5年前と比べた商品の廃棄率は27社のうち「減った」が11社で、30社中5社だった08年度から大幅に増えた。「変わらない」は6社、「増えた」は3社だった。

廃棄率を下げるための施策（複数回答）は「店内調理の導入」が最多の10社。「消費期限が迫った商品の値引き販売」「食品のリサイクル」がいずれも8社続いた。ただ大手5社で値引き販売をあげるチェーンはなく、あまり広がっていない実態も浮かび上がった。

このほか3社が「チルド（冷蔵）配送の拡大などで商品の消費期限を延長」、2社が「チルド冷凍商品の強化」をあげており、商品の日持ちをよくして廃棄を減らす動きもある。

【設問 2】

【設問 1】と同じ設定において、

1. コンビニ方式による売上総利益の計算方法を前提にして、店主が「1円廃棄」を実施したとき、ロイヤリティはいくらになるか。また、本部とコンビニ店主の取り分はそれぞれいくらになるか。
2. 記事にあるように、値引き販売はあまり広がっていない現状がある。この原因はなぜだと考えられるか。

フランチャイズをめぐる訴訟

先述したように、フランチャイズ本来の理念は「共存共栄」であるはずであるのに、ゲームの構造がゼロサムである以上、全体のパイの拡大が望めなくなると、どうしてもパイの奪い合いという事態が避けられない。以下の記事では、加盟店オーナーの不満およびそれに対する本部の対応が書かれている。

コンビニ転換点（下）FC店にくすぶる不満——共存共栄、実現の岐路。（2009年12月26日、日経新聞朝刊）

コンビニエンスストアの一部のフランチャイズチェーン（FC）店オーナーらが8月に発足させた労働組合、コンビニ加盟店ユニオン（岡山市）。「営業時間は自由に変えたい」「自分の店の近隣に店を出さないでほしい」。11月上旬、こうした要望を認めさせる第一歩として、最大手セブンイレブン・ジャパンの井阪隆一社長に団体交渉の申し入れ書を送付した。

だがセブンイレブンは今は「FC店は独立事業主として個々に契約している」（幹部）と交渉に応じない方針。ユニオンは地方自治体の労働委員会に申し立てることを検討し始めた。

2009年は最大手セブンイレブンで、コンビニ本部とFC店の間の不協和音を示す事例が目立った。

▼加盟店の値引き販売制限で公正取引委員会が排除措置命令（6月）

▼税金などの収納代行業務や24時間営業の取りやめを求めて、10人のオーナーが提訴（8月）

▼商品の仕入れ代金などの開示を元オーナーが求めた訴訟で、東京高裁が仕入れ代金や支払目を報告するように命じる（同）

セブンイレブンは、公取委の排除命令後も、値引き販売する店は「1%未満で広がる様子はない」（井阪社長）と説明する。またユニオンに加盟する店は、全国コンビニ4万2000店のうち約200店にすぎない。だが多くの店の売上高が競争激化と消費不振で落ち込むなか、各

社のFC店の間に不満の火だねがくすぶっているのは事実だ。

➤ 「話を聞かせて」

「率直な話を聞かせてください」。ローソンは、新浪剛史社長ら幹部が各地を訪れ、オーナーと直接話す「タウンミーティング」を始めた。その回数は年40回。「停滞期は本部が
5 出向かないと加盟店の信頼を得られない」（新浪社長）。

ファミリーマートは加盟店の横のつながりを構築するため、各地のオーナーの情報交換会を始め、4～12月に全国で250回開催した。サークルKサンクスはオーナーが弔事などで店を離れる場合、本部が店舗運営を支援する人材を送る制度を7月に導入した。

10 今後は、セブンイレブンが100億円を投じてFC店の弁当類の廃棄損失の一部を負担するように、資金支援を求められるケースも増えるかもしれない。コンビニは今期減益とはいえ、本部の売上高営業利益率はローソンで11%、ファミマは12%、セブンイレブンは31%に達する。5%にも届かない企業が多いスーパーなどに比べると、高収益を維持しているからだ。

15 その源泉は経営指導の対価としてFC店の粗利益の一部を徴収するロイヤルティー収入。ただ最近では本部が店を用意する「脱サラ」などのオーナーが多い。酒屋からの転換など自前の不動産を持つFC店に比べるとロイヤルティー率が高く、60%程度に上がるチェーンもある。売上高が伸びなければ、もうけるのが難しいFC店が多くなっているという構造問題もある。

➤ 対価見直しも

20 各社は高収益基盤を崩しかねないロイヤルティーの引き下げには否定的だ。代わりに医薬品販売への参入など、事業を進化させれば「まだまだコンビニはFC店ももうかる」（大手首脳）と訴える。ただ不振が続けば早晚、「ロイヤルティーの体系を見直す必要が出てくる」（フランチャイズ研究所の黒川孝雄代表）との声もある。

25 上陸から35年、社会インフラとしての地位を確立したコンビニだが、低迷するFC店との関係にひびが入ればそのツケは本部に跳ね返る。コンビニは低成長時代に本部と店の「共存共栄」を実現できるかどうかの岐路に立っている。

【設問3】

- 30 1. 加盟店オーナーが自家消費するケースを考える。はじめから弁当2個を自家消費するつもりで10個（自家消費分を含む）を本部から@350円で仕入れ、顧客に対して@500円で8個販売した。残りの2個は廃棄処分とした上で店主が引き取り自家消費した。ロイヤルティ率は50%とする。このとき、企業会計方式とコンビニ方式で、本部とコンビニ店主の取り

分はそれぞれいくらになるか。ただし、自家消費した分の店主の取り分は本部からの仕入れ値で測ること。

	企業会計方式	コンビニ方式
売上		
売上原価		
粗利		
販管費 ロイヤリティ 棚卸減耗費		
営業利益		
店主の取り分		
本部の取り分		
合計		

2. 【設問 1】と同じ設定において、本部の弁当の製造コスト（店舗への輸送コストなど含む）が 300 円のケースで、企業会計方式とコンビニ方式で、本部とコンビニ店主の取り分はそれぞれいくらになるか。本店の弁当の製造コスト（店舗への輸送コストなど含む）が 350 円であった【設問 1】と比較しなさい。

	企業会計方式	コンビニ方式
売上		
売上原価		
粗利		
販管費 ロイヤリティ 棚卸減耗費		
営業利益		
店主の取り分		
本部の取り分		
合計		

3. 企業会計方式の計算方法を前提にしてロイヤリティ率を高くする契約を交わした場合、コンビニ方式と同じになるか。

A) もし同じなら、そうしない理由は何か。

B) この新しい契約の欠点は何か。

5 4. 本部による値引き制限は不当と考えるか。議論しなさい。

5. そもそも、なぜ会計数値にもとづいた契約を交わしているのだろうか。

A) 企業価値（加盟店の将来キャッシュ・フローの割引現在価値合計）を期首と期末で測定し、その変化の $x\%$ をロイヤリティにする契約はどうか。

10 B) 会計数値にもとづく契約を含め、「共存共栄」という意味で望ましいと思われる契約を提案しなさい。

参考文献

月刊「ベルダ」編集部（2007）『コンビニ 不都合な真実』ベストブック。

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
