



## 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 2014年

## 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つた。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いでいた。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、今日が何月何日か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 村上裕太郎がケー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（2014年11月作成）

## コンビニ業界の現状

日本フランチャイズチェーン協会（JFA）（同協会加盟の10社が対象）によると、2013年の年間売上高（既存店ベース）は前年に比べ1.1%減少した（前年の売り上げは8兆2,233億円）。2011年は、  
5 たばこ値上げに伴う増収や東日本大震災直後の需要増などで前年比6.1%増と好調だったが、2012  
年はその反動や喫煙者の減少、消費低迷などが響いた状況である。しかし、震災後、コンビニは食品  
や日用品を供給するライフラインとしての社会インフラとして再注目された。新店を含む2012年の年間  
売上高は9兆264億円で前年比4.4%増加となり、同じく2013年の年間売上高は9兆3,860億円と  
なり、前年に比べ4.0%増加した。カウンターでの「いれたてコーヒー」がヒットした反面、たばこや雑  
10 誌は販売が振るわなかった。

商品面では各社がプライベートブランド（PB）商品やそのチェーンでしか売っていないオリジナル商  
品の拡充に力を入れている。セブン-イレブン・ジャパンはセブン & アイグループのPB「セブンプレミ  
アム」の取り扱いを強化しており、同シリーズの高価格PB「セブンゴールド」にも力を入れている。

業界2位のローソンは、2009年発売の「プレミアムロールケーキ」などのデザート類「ウチカフェスイー  
15 ツ」が好調。原料の調達網を生かした「チルド寿司（すし）」（2012年5月発売）などで新しい魅力  
づくりを進めている。

また、各社とも総菜の品ぞろえを充実させたり、コーヒーメーカーを設置していれたてコーヒーをアピー  
ルしたりしている。生鮮食品を販売したり、調剤薬局を併設したりして店の特徴を出す動きも出ている。

しかしながら、中長期的にコンビニは飽和状態にあるといつてよい。ドミナント出店等により、都市部  
20 では各チェーンの店舗が近接している。国内の店舗数は飽和水準といわれた5万店を超えており、新  
規出店の立地とともに既存店の集客力強化が課題になっている。オーナーの確保も難しくなり、各社は  
1人のオーナーに複数の店を運営してもらおう施策を進めている。商品、サービス、価格面などで他チェー  
ンとの違いを打ち出せなければ、競争を勝ち抜くことが一段と難しくなっている。

次に、各コンビニチェーンの出店状況および業績について簡単に説明する。日経MJの2013年度  
25 のコンビニエンスストア調査によると、国内店舗数は、2014年2月期現在、最大手のセブン-イレブン  
が1万6,319、2位のローソンが1万1,606、3位のファミリーマートが1万547、4位のサークルKサ  
ンクスが6,359となっている。

さらに、最近ではサークルKサンクスの地域運営会社がセブン-イレブンやローソンなど他チェーン  
にすら替えする事例が増えている<sup>[1]</sup>。他のコンビニと販売力の差が広がっていることが離反につながっ  
30

<sup>[1]</sup> 香川県と徳島県で「サンクス」123店舗を展開するエリアフランチャイズ（エリアFC）サンクスアンドアソシエイツ東四国は、2013年1月に契約満了するのを機に、セブン-イレブン・ジャパンと契約する方針を表明した。これに対し、本部であるサークルKサンクスは、契約満了後すぐに鞍替えするのは契約（競業禁止義務）違反だとして、サンクス東四国を提訴している。

ている。サークル K サンクスは1店あたりの平均日販が約 47 万円で、ローソンやファミリーマートとは 6 万～8 万円、セブン-イレブンとは約 20 万円も差をつけられている。

セブン-イレブンの強みは、親会社であるセブン&アイ・ホールディングスのグループ力である。スーパーと共同開発した PB 商品はラインナップを拡大し、今では高付加価値 PB「セブンゴールド」で食パンやハム、ビールなどを投入している。また、2013 年 9 月までに全店舗に導入したセルフ式ドリップコーヒー（一杯 100 円から）が人気となった。一方、ローソンは女性向けの「ナチュラルローソン」、生鮮品を充実させた「ローソンストア 100」など多くの業態を持つのが特徴である。2014 年 5 月から社長兼最高経営責任者（CEO）が新浪剛史氏からかつてファーストリテイリング社長を務めた経験のある玉塚元一氏へと交代した。ファミリーマートは筆頭株主の伊藤忠商事とともに中国の大手食品グループと提携するなど、アジアでの出店戦略を急いでいる。フィリピンでは、2014 年に 100 点を新規開業する。

大手 3 社の 2013 年度の連結業績は、セブン-イレブン・ジャパンの売上高（営業総収入）が前期比 10%増の 6,795 億円、営業利益は 13.9%増の 2,127 億円となっている。ローソンは売上高が 0.5%減の 4,852 億円、営業利益は 2.8%増の 681 億円となった。ファミリーマートは売上高が 3.4%増の 3,456 億円、営業利益は 0.5%増の 433 億円であった。一方、サークル K サンクス傘下に持つユニバーサル・ホールディングスのコンビニ事業の売上高は 3.8%減の 1,485 億円、営業利益は 43.5%減の 94 億円と苦戦を強いられている。

### 【設問 1】

巻末資料①に、株式会社セブン-イレブン・ジャパンの貸借対照表および損益計算書を掲載している。比例縮尺財務諸表を作成し、どのようなビジネスモデルか議論しなさい。

## 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。

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。

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、加盟店双方に便益があり、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なになっているのだろうか。

### ◆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<sup>[2]</sup>。

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。

<sup>[2]</sup> 「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。  
「特集コンビニ超進化」、『週刊ダイヤモンド』、2014年9月6日号。



		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	300万円	300万円	300万円	306.5万円
	Cタイプ	250万円	300万円	300万円	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%	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	80%を本部が負担	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	電気代の50%を本部が負担	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	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%	—	
複数店経営の優遇措置	チャージを3%減	チャージを2~6%減	総利益の1~10%の報奨金	—	
契約更新率	94.2%	80.9%	74.4%	—	

※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

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<sup>[3]</sup>。一方、コンビニ会計方式では、売上高から売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<sup>[4]</sup>。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 2】

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。

<sup>[3]</sup> 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。

<sup>[4]</sup> 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 月に公正取引委員会からの命令を受け、本部が廃棄ロスの 15% を負担することに変更している（後述）。

	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、  
5 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。セブン・イレブン・  
10 パンは、2009 年 6 月 22 日のニュースリリースにおいて、「公正取引委員会からの排除措置命令について」で次のような内容の声明を発表している。

✓ **見切り販売の制限は、本部と加盟店との間で日常的に発生した事象ではない**

全国 12,323 店舗（当時）のうち、見切り販売を制限していたと公取委から説明を受けた店舗数は 34 店舗であった。

✓ **多くの加盟店オーナーから、見切り販売に対し反対の意見がある**

見切り販売により、一物二価になってしまう、恒常的な値下げにより店の信頼をなくしてしまう、かえって加盟店オーナーの利益を下げってしまう等、反対の意見や強い懸念がある。

さらに、「デイリー商品の見切り販売について」という項目で、安易な見切り販売が加盟店オーナーの利益にならないという点を次のように強調している。  
20

✓ **コンビニエンスストアのビジネスモデル**

コンビニエンスストア事業は、いわゆるディスカウント商法とは根本的に異なる。単品管理の徹底により小規模店舗における生産性向上に取り組んできた業態であって、価格ありきではない。

✓ **「単品管理」、「発注精度の向上」、「売り切る努力」**

24 時間営業が基本のコンビニエンスストアにおいて、デイリー商品はお客のニーズにあった商品・数量等の需要予測をしっかりと立てて精度の高い発注を実施していくことが重要。商品が店舗へ納品されたあとも、売り切る努力をし、売れ残りが出れば次の発注を変える等して、発注の精度をより高めていく、さらにそれを繰り返し続けることによって廃棄ロスを減らしていく、こういった取り組みが、永続的な加盟店様の利益につながる。  
30

✓ **安易な見切り販売をした場合の懸念**

販売期限の迫ったデイリー商品を見切り販売することは、短期的に見れば、廃棄ロスを減らし、



加盟店の利益の上昇につながるように感じられる。しかしながら、長期的な視点で見れば、必ずしも加盟店様の利益にはつながらない。安易な見切り販売は以下のような懸念を生じさせると認識している。

① お客のセブン-イレブンの価格に対する不信感  
同じ時間帯に値下げした商品と推奨価格の商品が並び、“一物二価”となること等で、お客がセブン-イレブンの価格に対し不信感を生じる恐れ

② ブランドイメージの毀損  
“負の連鎖”が生じ、各セブン-イレブン加盟店様とともに35年間以上培ってきたブランドイメージが毀損されれば、加盟店の業績にも影響

③ 価格競争  
ディスカウントストアやスーパー等との価格競争・値下げ競争に巻き込まれる可能性  
このように、デイリー商品の見切り販売は、中長期的な視点で見れば、決して加盟店様の利益にはならない。

#### ✓ 見切り販売の実態について

また、例えば、加盟店様がデイリー商品の見切り販売をしようとしている場合、その加盟店がどうして見切り販売を行いたいのか等の事情を伺い、それを考慮した上で、見切り販売を実施している事例もある。

この排除措置命令により、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、その後の見切り販売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社で続いた。

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3】

【設問2】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满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）<sup>[5]</sup>

▼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

<sup>[5]</sup> この訴訟に関しては、2014年10月14日、最高裁により賠償を命じた東京高裁判決に対するセブン・イレブン・ジャパンの上告を退ける決定をしたため、加盟店オーナー4人の勝訴が確定した。賠償額は計1,140万円となった。

日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4万2,000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。

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。

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

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晩、「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。

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 4】**

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。ロイヤリティ率は 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。

5

10

15

	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 2】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 2】と比較しなさい。

20

25

30

	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。

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。

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

【巻末資料①】株式会社セブン-イレブン・ジャパンの財務諸表

貸借対照表

(2014年2月28日現在)

(単位:百万円、太字は計)

科目	金額	科目	金額
(資産の部)		(負債の部)	
<b>流動資産</b>	<b>507,080</b>	<b>流動負債</b>	<b>338,473</b>
現預金	47,300	買掛金	136,301
加盟店貸勘定	13,623	加盟店借勘定	12,246
リース投資資産	3,689	リース債務	5,708
商品	2,271	未払金	23,731
前払費用	15,831	未払費用	13,974
繰延税金資産	9,835	未払法人税等	15,831
預け金	373,989	親会社未払金	31,893
未収入金	38,792	未払消費税等	3,357
その他	1,982	預り金	88,223
貸倒引当金	△ 236	役員賞与引当金	59
<b>固定資産</b>	<b>1,092,413</b>	賞与引当金	2,624
<b>有形固定資産</b>	<b>398,196</b>	販売促進引当金	2,684
建物	210,909	その他	1,836
構築物	31,697	<b>固定負債</b>	<b>56,554</b>
器具備品	49,949	長期借入金	203
土地	86,614	長期預り金	8,341
リース資産	18,625	リース債務	17,955
建設仮勘定	398	役員退職慰労引当金	556
<b>無形固定資産</b>	<b>36,957</b>	債務保証損失引当金	1,750
のれん	2,386	資産除去債務	27,747
借地権	10,986		
商標権	19,541		
ソフトウェア	4,035	<b>負債合計</b>	<b>395,028</b>
その他	6	(純資産の部)	
<b>投資その他の資産</b>	<b>657,260</b>	<b>株主資本</b>	<b>1,200,914</b>
投資有価証券	16,070	資本金	17,200
関係会社株式	429,212	資本剰余金	24,565
関係会社出資金	7,770	資本準備金	24,563
長期貸付金	1,760	その他資本剰余金	1
関係会社長期貸付金	3,303	利益剰余金	1,159,148
長期前払費用	29,175	利益準備金	4,300
前払年金費用	1,953	その他利益剰余金	1,154,848
長期差入保証金	156,091	別途積立金	823,409
繰延税金資産	15,340	繰越利益剰余金	331,439
その他	589	<b>評価・換算差額等</b>	<b>3,550</b>
貸倒引当金	△ 4,007	その他有価証券評価差額金	3,550
		<b>純資産合計</b>	<b>1,204,465</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,599,493</b>	<b>負債純資産合計</b>	<b>1,599,493</b>

## 損益計算書

(2013年3月1日から2014年2月28日まで)

(単位:百万円、太字は計)

科目		
<b>営業総収入</b>		<b>679,561</b>
加盟店からの収入※		579,073
その他の営業収入		5,725
売上高	(94,762)	94,762
売上原価	(69,007)	69,007
売上総利益	(25,754)	
<b>営業総利益</b>		<b>610,553</b>
販売費及び一般管理費		397,767
<b>営業利益</b>		<b>212,785</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息	3,940	
受取配当金	3,488	
貸倒引当金戻入益	538	
その他の営業外収益	607	8,574
<b>営業外費用</b>		
支払利息	363	
その他の営業外費用	68	432
<b>経常利益</b>		<b>220,927</b>
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	88	
株式報酬受入益	83	172
<b>特別損失</b>		
固定資産売却損	214	
固定資産廃棄損	1,252	
減損損失	3,136	
関係会社出資金評価損	948	
その他の特別損失	586	6,138
<b>税引前当期純利益</b>		<b>214,961</b>
法人税、住民税及び事業税	84,237	
法人税等調整額	△ 3,647	80,589
<b>当期純利益</b>		<b>134,371</b>

※加盟店からの収入の対象となる加盟店売上は3,685,095百万円であり、  
自営店売上高との合計は3,781,267百万円であります。

## 【巻末資料②】セブン-イレブンの歴史（セブン-イレブン・ジャパン、ウェブサイト）

<http://www.sej.co.jp/company/history/index.html>

### 5 お客さまのニーズに応じて、『便利なお店』が誕生

コンビニエンスストアの生い立ちは、1927年、アメリカ・テキサス州のオーククリフという町の小さな氷小売販売店までさかのぼります。当時、まだ各家庭に電気冷蔵庫が普及していなかったため、冷蔵庫用角氷は生活に欠かせない必需品でした。同年に設立されたサウスランド・アイス社（現7-Eleven, Inc.）の、氷小売販売店を任されていたジョン・ジェファーソン・グリーン氏は、常にお客さまへのサービス向上に関心を持ち、夏の時期には週7日・毎日16時間の営業をつづけ地域の人から喜ばれていました。しかし、お客さまから「氷を売ってくれるのは確かに便利だけど、卵や牛乳、パンとかも扱ってくれれば、もっと便利になるなあ」との声を寄せられたことから、同氏はその旨をサウスランド社に提案し、同社はこの試みに同意しました。

### 15 トーテムストアから7-ELEVENへ

こうして、氷の販売だけでなく、卵や牛乳といったデイリー食品の取り扱いもスタート。お客さまが喜んだことはいうまでもなく、まさに時代やお客さまのニーズの変化に的確かつきめ細かく対応していくことで、現代でいう『コンビニエンスストア（＝便利なお店）』がここに誕生したのです。

20 こうした小売形態の店舗は、初期では「トーテム・ストア」と呼ばれ、店舗の庭に建てたトーテム・ポールや店舗の側面に描かれたトーテム・ポールの絵が今でいうコンビニエンスストアのシンボルとなりました。

25 1946年には、朝7時から夜11時まで、毎日営業するチェーンとして、営業時間にちなんで店名を「7-ELEVEN」と変更しました。また、このときロゴを数字の“7”と“ELEVEN”を組み合わせたものとし、現在でも親しまれているロゴマークの原型となっています。

7-ELEVENは便利で行き届いたサービスがお客さまから支持され、コンビニエンスストアチェーンとして成長を続けました。

30 その後1971年には、多くの7-ELEVENが実質的に24時間営業となり、1974年には、日本に第1号の「セブン-イレブン」（東京都江東区豊洲）がオープンいたしました。



## 昭和 40 年代の消費者構造の変化

セブン - イレブン・ジャパンが創業した 1973 年は、日本の小売業にとって一つのエポックとなった年です。この年の 9 月には中小小売商業振興法が公布され、中小小売業の活性化が図られ、10 月には大規模小売店舗法（いわゆる「大店法」）が公布されました。

昭和 30 ～ 40 年代（1950 年代中頃～ 1970 年代前半）の高度成長は、本格的な工業化社会をつくり出し、大量生産・大量販売による空前の消費ブームを生みしました。

ところがこうした中で中小小売業の経営環境は、むしろ厳しさを増していました。中小小売業は依然として家族的な労働を中心に営まれており、労働生産性が上がらなかったこと、また新たな人材を確保しようにも、需要も大きく労働条件が整備されてきた製造業に人材が吸引されていたこと、さらに高度成長を経て消費市場自体が「商品をつくって店頭へ並べれば売れた売り手市場」から「お客さまが価値を認めた商品だけを買っていく買い手市場」へと変化し始めていたことなどが、その背景にありました。

商店街を形成する個々の小売店がこうした構造的な問題を抱える一方で、昭和 30 年代に勃興したチェーンストア（大型店）は、企業としての体制を整え、出店拡大の途にありました。大型店の新規出店に際しては、拡大成長期にある大型店と厳しい経営環境下にある地元商店街が直接会することとなり、ここに大型店の進出による中小小売店の経営不振という見方が生まれることとなりました。その結果が、先の二法の成立となったわけです。

## 共存共栄を模索して

1970 年度末（1971 年 2 月）現在 22 店舗を展開していたイトーヨーカドーは、その後首都圏を中心に出店スピードを上げていく中で、地元商店街との交渉の機会が増え、中小小売店の実情や主張に直面することになりました。

イトーヨーカドーは、「地元商店街との共存共栄を図る」旨を繰り返し訴え続けていましたが、当時澎湃（ほうはい）と興っていた「大きな資本を背景にした大型店に中小小売店は圧迫される」という声にかき消されがちでした。当時、商店街との交渉に当たっていた現在のセブン&アイ・ホールディングス代表、鈴木敏文（当時イトーヨーカドー取締役）は、この時代を振り返ってこう語っています。「当時、中小小売店の不振の原因は、生産性の問題であり、大型店との競争の結果ではないと考えて、規模の大小にかかわらず生産性を上げて人手を確保し、きめ細かくニーズに対応していけば必ず成長の道が拓かれ、大型店と中小小売店の共存共栄は可能だと説得し続けていました。

しかし、いくら言葉で言っても生産性の上がる中小小売店経営の実例がどこにもないので、商店街の方々の納得を得るのは困難でした。」セブン - イレブン・ジャパンがフランチャイズ・ビジネスを追求し

ていく端緒がここにありました。

## フランチャイズ方式による経営近代化の支援を決意

5 小規模小売店の生産性を高め、活性化する方法を模索する中で出会ったのが、当時（1970年代初頭）北米で4,000店舗の小規模店舗を展開し、なお成長を続けていたサウスランド社のセブン・イレブンでした。

その仕組みを学ぶためにサウスランド社と提携し、設立されたのが株式会社ヨークセブンです。実は、この新規事業に着手するに当たっては、国内はもとよりイトーヨーカドー内にも根強い反対論があり、また、当初サウスランド社側は提携交渉の席につくことすら拒絶するという状態でした。

国内の反対論は「コンビニエンスストア業態」は時期尚早というものでした。これはアメリカの流通業の沿革をモデルにしたもので、「コンビニエンスストア業態は、大規模なショッピングセンターが成熟を遂げた後に初めて成長機会が訪れるはずであり、チェーンストアが成長の途上にある当時の状況での導入は時期尚早」というのが学者、実務家を問わず流通業の専門家のいわば「常識」でした。

15 こうした環境で、敢えてセブン・イレブンの導入に踏み切ったのは、その目指すところが、「中小小売店経営の近代化・活性化と大型店との共存共栄の実現」にあり、具体的には店舗運営をチェーン化、システム化することで生産性を高め、お客様のニーズの変化への柔軟な対応を実現することにあつたからです。

20 そのために、セブン・イレブン・ジャパンがもつとも力を注いだのが、国内の実情を踏まえた本格的なフランチャイズ方式の確立です。そして、1974年5月、セブン・イレブンの第1号店が東京都江東区豊洲にオープンしました。

25

30

【巻末資料③】セブン-イレブンのオーナー像（セブン-イレブン・ジャパン、ウェブサイト）

<http://www.sej.co.jp/owner/about/suuji.html>

➤ 直近1年（集計期間 2012/3/1-2013/2/28）でオーナーとなった人のデータ

1 契約時の年齢は？

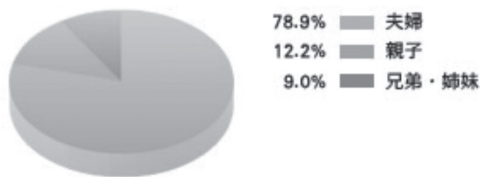


まずは気になる、開業をした年齢についての数字です。

最も多いのは『40代』、続いて『50代』となっています。

『40代』は自分のキャリアや生き方を見直す方が多いのかも知れません。また、『50代』の方でも新しいキャリアをスタートできるというのは魅力的ですよ。

2 経営パートナーは？



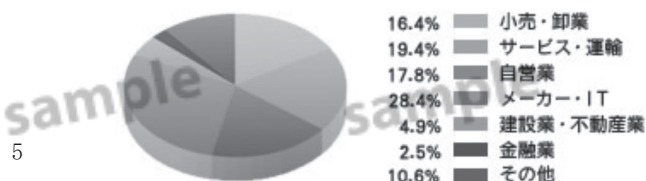
次に経営パートナーについてです。

時々、応募者の方より「夫婦でないと難しいのでしょうか？」と質問を受けることがあります。数字が示すように『約80%』が夫婦なので、そのようなイメージが強いのでしょう。

一方で『20%』ものオーナーが「親子、兄弟・姉妹」で、お店の経営に取り組んでいます。

親子での働き方、兄弟での働き方をオーナーインタビューにて取り上げていますので是非ご覧ください。

### 3 前職の業種は？



5

さて、次はオーナー契約をした方々の前職（業種）について。

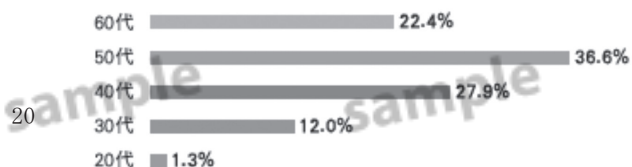
セブン-イレブン経営を身近に感じていただいているであろう小売・卸売業が『約 16%』、意外なのが「メーカー・IT」、なんと全体の『約 30%』近くを占めています。オーナーのイメージとは繋がりにくい前職（業種）ですが、実際のところ年々増加しています。異業種からの挑戦でも多くの先輩オーナーさんが活躍されてますので安心ですね。オーナーは十人十色。

10

#### ➤ セブン-イレブンのオーナー全員（10,000 名を超えるオーナー）のデータ

15

### 4 現在の年齢は？



20

さて、次に現在のセブン-イレブンを経営している全オーナーのデータを見ていきます。まずは年齢分布から。

『50代』が4割近くを占めています。『50歳』を中心に働き盛りのオーナーさんたちがたくさんいることが分かります。

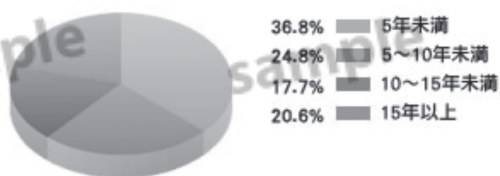
25

ちなみに、下は『20代前半』から上は『70代後半』までと、幅広い年齢の方々が全国各地の近くで便利なセブン-イレブンを盛り上げてくださっています。体力気力次第で『70代』でも十分に活躍できるんですね。

30



## 5 開業してからの年数は？



注目したいのが、『15年』以上の割合。日本にあるセブン-イレブンの実に『約20%』が『15年』を超える店舗となっています。地域に根ざし長くお店を運営しているオーナーさんがそれだけ多くいらっしゃるという事ですね。定年を考えずに、長く働けるセブン-イレブン経営ならではの特徴だと思います。ちなみに、セブン-イレブン1号店は現在『39年目』を迎えています。

## 6 オーナーの平均年齢は？

51.8歳

ズバリ『50歳』ですね、平均年齢。『50歳』を中心に働き盛りのオーナーさんたちが沢山いるわけです。

## 7 現在の店舗数は？

1店舗 70% 複数店舗 30%

『約70%』が1店舗、残りの『30%』近くが複数店舗のオーナーとなっています。

セブン-イレブンでは2009年度から複数店舗の奨励を行っており、今後も継続的に展開していきます。オーナーにとっては、将来の拡大成長が見込めるチャンスとなっています。ぜひチャレンジしてください！

【巻末資料④】セブン-イレブン・オーナーが外国特派員協会で講演した内容（一部抜粋、一部ケースライターにより修正）

<http://echo-news.net/japan/how-convenience-franchisees-are-exploited-by-the-franchise-giants>

5 セブン-イレブン 店主が外国特派員協会で講演「個人事業主の建前でも、実態は単なる本部の労働者だ」

2014年7月30日、東京有楽町の外国特派員協会で、セブン-イレブンのフランチャイズ加盟店・佐倉表町店（千葉県）の店長をしている三井義文氏が、コンビニ店主の過酷な労働環境と不公平な本部との契約関係について、国内外のメディアを対象に講演を行った。

10 三井氏 私は今、千葉でコンビニのオーナーをしています。ここで、私の話す問題は千葉だけでなく全国のものと思って頂きたいです。ご存知の通り、コンビニエンス・ストアは社会のインフラと言われて日本中にあるということですが、そこで働いている加盟店の人の実態がどうかということは余り知られていないです。

15 コンビニエンスストアはフランチャイズシステムを利用して行なわれています。このフランチャイズというシステムは、本部が仕事のノウハウを全て教えます。私は、小売業の経験がなくてコンビニエンスストアをやっていますけれど、小売業の経験がなくても出来るということで、素晴らしいフランチャイズのシステムと言えらと思います。

20 当然、その初めには契約を結ぶのですが、私がこの仕事を初めて驚いているのは、**契約にないことが次から次へと起こっているということ**です。今日はメインに2つのことをお伝えしますが、まずコンビニのフランチャイズの本部は加盟店に対して、「仕入れの代行及び会計の代行」をするということになっています。

会計の代行をするということですので、我々フランチャイズで売れたお金の全額は、全て本部へ送ることになっています。ただその際には、お店ごとにキャッシュカードを与えられますので、送るときには当然に自分の店の管理するお金だと思って送金しました。

25 店を始めて当初は店を回すだけで精一杯でしたが、自分が毎月売れているお金から払っているうちの今の残高はいくらなんだろうということを訊きました。ところが本部社員の回答は「それは分かりません」ということでした。

30 それはおかしい、私は毎日送っているしこのキャッシュカードを使っているから明細が分かるはずだと言ったんですが、それは本部の会計なので、全部の12,000店のうちお宅の会計は特定できないということでした。これはどういうことかといいますと、私たちの日々、売れたお金は本部に送金することで本部のものになっているということが分かったのです。

次に起きたことですが、**私たちが本部から仕入れる価格は消費者が街で小売りから買う価格より高**

いということに気づきました。本来、契約したときには大きいチェーンに契約しているのですから、スケールメリットがあるので安く仕入れることが出来ると思いました。そしてそれは契約書にも書いてあるのですが、実態は自分で店に買いに行った方が安く仕入れられるということでした。

このように様々なことが起きるので、本部の方に色々質問するんですけど、余り色々質問すると、本部を信頼していないのですかと言われるのです。で、この信頼関係が壊れると、あなたが契約の更新期日を迎えた時に契約の更新が難しくなるかもしれないという脅しを受けました。

そういうわけで、多くの加盟店はいろんな疑問点を持ちながらも、不満を言わずに店をやっているのが現状です。それでこれは個人的には解決できないことだと思って、弁護士の方と労働組合の方に相談したということです。

司会 では質疑応答に移ります。

Q まず質問させていただきます。この件でビックリしたのですが日本で、フランチャイズの契約を規制する法律がないことに驚いています。これはどういうことでしょうか。21世紀の民主国家で、こういうことはめずらしいのではないのでしょうか？

A 中野和子弁護士 アメリカでは各州にあります。韓国、マレーシアにも法律はあります。しかし日本にはありません。おそらくこのセブン-イレブンという巨大な会社がこういう法律を嫌っているという政治的な力があると思っています。

多くの議員に働きかけをしてきたが、関心を持つ人が少ないという状況です（ただし会見終了後に質問したところ、与党・野党を問わず、どの国会議員も「コンビニエンスストアが問題なのは認識している」というが、積極的に動く議員は少ないという。一人だけ、この問題を扱っていた議員がおられたがいまは落選しているとのことである。）。

Q 日本での状況の説明を頂きましたが、海外でのセブン-イレブンの状況はどうなのでしょう？

A 三井氏 韓国については知らないのですが、アメリカのフランチャイズの方とはお話をさせて頂いております。状況はアメリカの方がこの5年間、特にセブン-イレブンが日本の経営傘下に入ってから、非常に本部と加盟店の関係が悪くなっていると聞いています。

中野氏 それから韓国なんですけれども、昨年調査に行きまして、やはり同じような状況があるという風に聞いています。ただ韓国ではセブン-イレブンとロッテの資本があり、ロッテの方がセブン-イレブン本部のような役割を果たしているということです。ただし韓国の法制度では距離制限を設けたり、かなり改善をしています。

三井氏 いい忘れてありますが、日本とアメリカのコンビニフランチャイズの大きな違いは、日本では先ほど申し上げた、仕入れの価格に疑問があるときに、仕入れの支払伝票や領収書を見ることが許されないところです。かつ、仕入れ先への連絡も禁止されます。しかしアメリカでは独立の自営

事業者として、全ての情報は開示されます。

Q 会計の内容が開示されないというお話がありました。他の手法で、この店舗にこれだけの売り上げがあつてこれだけの利益を得たという情報をつかむ手段は全くないのでしょうか？

5 A **中野氏** 日本で、本部はそういう計算書類を作成しています。かつバランスシートもあります。しかしそこで出た利益が、我々の加盟店に振り込まれることはありません。我々の収入は毎月、本部と決めた一定金額しか振り込まれません。

Q 三井さんへ質問です。店主の裁量が限られているというのは、どういうことかもう少し細かくお願いします。

10 A **三井氏** まず、店のレイアウトは本部が決めます。商品の企画も本部が決めます。商品のどれを選ぶかは我々にまかされますが、本部が推奨している商品を取っているかどうか、推奨商品導入率として他店との比較票を渡されます。それと商品売り込むためのPOPを私たちの店では購入したのですが、そのPOPは本部の方針と違うので店の経費から出すなという命令を受けました。

15 Q 江藤 2つ質問です。契約書の書式ですとか、会計についての取り決めについて等はセブン-イレブン以外のコンビニエンスチェーン、例えばローソンやファミリーマートなどでも同じような状況なのでしょうか。もう一点ですが、実際に結んでおられる契約書の中身を記者が見せて頂くことは可能ですか？

20 A **三井氏** まず最初の質問についてですが、9割以上はどこのチェーンでも同じで、特にお金の流れを見せないというのはどこのチェーンも同じ制限を加えています。契約書の開示については非常に難しいところがあります。

25 私たちはお見せして構わないと思うのですが、本部側が「状況に応じてそれは守秘義務の違反だ」と言うことがあります。ただ、出しても何も言わないこともあるのですが、我々は非常に不安で出すことが躊躇されるのです。

30 守秘義務の話ですが、当初は私はバランスシート・PLシートを見せるだけで守秘義務違反だという警告を受けました。現在は、それは税務署向けに見せるのだと言えば見せてくれています。非常に、スタンダードが分からないチェーンです。

Q **江藤** もう一点、追加ですいません。守秘義務についても曖昧なところが多い契約と言うことですが、フランチャイズの加盟前にはどれくらい、しっかりと契約書を見せられたり事前に契約についての説明がなされたのでしょうか。また加盟前に「このところが不安なだけ」と言って本部の方に説明を求められたりしましたでしょうか。

35 A **中野氏** 契約書の表現は、極めて抽象的に書かれていて、何が守秘義務違反なのかが分からない内容です。全てはセブン-イレブンイメージに反することをしてはいけないと言われていています。かつては、契約書自体を事前に開示されずにサインをさせられた後にセブン-イレブン本部が保管する



ということがありました。

事前に開示してもらってよく読まないで内容がよく理解できないわけです。だけれども事前にじっくり読む時間を与えられずにその場でサインをさせられます。また、実際に契約書がどのような意味あいを持つかを理解するには、やはり法律家に相談しなければならないと思います。ですから、ほとんどの人は「セブン-イレブンは大きい会社だから自分に悪いことはしないだろう」と思って信頼してそれだけで契約しているのが実情です。

Q 今お話を伺う限り、契約書を読ませてもらえない中で皆様の状況を正確に理解するのは難しいです。そしてまたビジネスマンの観点から申し上げますと、やはり契約書をサインする前に法律の専門家によく聞かずにサインするのは過失だと思います。

ただそれは別として、プラグマティックな観点の質問をお願いします。まず、最初の店舗立ち上げの資金はどこから来るのでしょうか？また定期的に報酬を頂くということでしたが、店主や家族以外の従業員の給料はどこから出ているのでしょうか。店主でしょうか、本部でしょうか。そして、バランスシート・PL等の扱いですがこれは各店主が税金を納めるときにどういう風に使うのでしょうか。お金がただ「消えてしまう」という説明では税務署も納得しないのではないのでしょうか。

A 三井氏 まず最初に契約のときに、なぜ弁護士と相談しなかったかという点、私は実は大手都市銀行の国際部門にいました。そういう契約関係のことはわかっております。しかし、このチェーンに入るときに何度も面接を受けるのですがそのときにとても警戒されました。そして、「前に大手企業から来た人と、揉めているんですね。契約して大丈夫ですかね」といろいろ言われました。もしそういうところで弁護士と一緒に契約書の読み合わせ等をしていたら、私はフランチャイズに入れてもらえなかったと思います。

次の、お店の投資については我々が資本金を投入しています。それと従業員の給与は我々加盟店が支払います（\*会見終了後にかがったところ、求人誌に出す従業員の募集広告【5万円くらいから相場が決して安くない】も加盟店の支払ということだった。）。

我々がもらう定額の収入に付いては契約のときに「生活費がいくら必要ですか」と言われて、それを答えたらそれが定額になったということです。店の収益予想額が50万だったので私は40万を要求したのだけど、本部からそれは困ると言われました。そして現在は、21万円になっています。ここで言う、定額とは売り上げに関係なく必ず振り込まれるのです。利益はそれ以上出ているのですけれど、その差額は本部にいったん行っています。

その滞留するお金は、3ヶ月に一回、我々が「要求をすれば」その70%を限度として本部から私たちの手元に来ます。

店にくるこのPLシート・バランスシートを国税がどう扱うかという点、国税はこのPLシートを会計原則に沿っていないということで受け付けません。大変おかしいことなんですけれども私たちが確定申告をす



るときには、その PL シートの売上金・経費の内容を国税申告・確定申告書に記入するだけで、国税は受け付けます。これは国税の法律に違反しているのですが、そのことを国税に聞いても、国税はこれは「以前からの申し送り」ということで明確な返事を受けていません。

Q フランチャイズ加盟者の給与と労働時間についてお願いします。

5 A 中野氏 ほとんどのフランチャイズ加盟者はほとんど最低賃金に近い報酬しか得ていません。休日、それから休みのことを考えるとオーナーよりはこのお店で働くアルバイトの方が労働条件が良いと言われています。もちろん、売上げの良いお店では最低賃金ということはないですし、大手の課長さんくらいのお金を得ることは出来ます。けれど 365 日 24 時間店を開けるために、3000 時間、そして妻あるいは兄弟も 2000 時間働いて、5000 時間の給料なのだとすると非常に劣悪な環境だと思っ  
10 ております。

Q (会見終了後に) 江藤 大手のメディアで大きくコンビニ・フランチャイズの問題が扱われないのはどうしてだと思いますか？

A 中野氏 まず民間に関してはスポンサーの問題がとても大きいです。それと NHK に関してですが以前にこの問題を扱った後に非常に沢山の苦情が NHK に寄せられたことがありました。それで  
15 NHK もコンビニエンスストアの問題を扱うことには及び腰になっていると思います。

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

---