

# フランチャイズ契約における廃棄ロスとチャージ, そして見切り販売制限 (1)

木 村 義 和

## 目 次

- 第1章 はじめに
- 第2章 廃棄ロスと機会ロス
- 第3章 コンビニ会計
- 第4章 本部が見切り販売(値引き販売)を禁止する理由と加盟店側の主張(以上, 本号)
- 第5章 セブン・イレブンチャージ契約と最高裁判決
- 第6章 加盟店保護の可能性
- 第7章 セブン・イレブンに対する公正取引委員会による排除措置命令
- 第8章 結びにかえて

## 第1章 はじめに

本稿は、最二小判平19・6・11(判時1980・69)の評釈である拙稿「コンビニ・フランチャイズ契約におけるチャージ算定方式と廃棄ロス」法時82巻7号100頁(2010年6月)において検討した廃棄ロスとチャージの問題をさらに深く分析することを試みるものである。

平成21年6月22日に公正取引委員会は、セブン・イレブン・ジャパンに対して、独占禁止法第20条第1項の規定に基づき、排除措置命令を出した。フランチャイズの加盟店が消費期限の迫った弁当やおにぎりを値引きして

売り切る「見切り販売」を制限したことが独占禁止法第19条（不公正な取引方法第14項「優越的地位の濫用」第4号に該当）の規定に違反する行為だとされたわけである<sup>(1)</sup>。

セブン-イレブン・ジャパンはフランチャイズ契約を結んでセブン-イレブンの店名でコンビニを経営する全国の加盟店に対し、売れ残った弁当やサンドイッチなどの廃棄を避けるために見切り販売するのを、契約解除などをちらつかせ、不当に制限していた。このため、「本部との契約を打ち切られると事実上経営が成り立たなくなる加盟店は、本部からの要請に従わざるを得ない実態がある」と公正取引委員会は判断したのである。実際、排除措置命令後、この見切り販売制限にまつわる紛争は多発している<sup>(2)</sup>。

また、見切り販売しないで捨てることになる弁当等が、1店舗あたり年間530万円（調査した約1100店の平均額）に達している現状もこの排除措置命令において指摘された。公正取引委員会は、今後、加盟店側が値引き販売できるようにするための具体的な方法を示唆した資料（マニュアル）を作ることを求めるなど、加盟店側にたった認定をしている。

これに対して、セブン-イレブン・ジャパンは、この排除措置命令が出た翌日には、加盟店の全額負担だった廃棄損失のうち15%（年間約100億円）を本部側が負担すると発表した。しかし、見切り販売を求める一部加盟店の反発は根強かった。結局、セブン-イレブン・ジャパンは公正取引委員会の排除措置命令を受け入れ、売れ残った弁当などを加盟店が値引きする「見切り販売」を認める方針を2009年8月5日に決めた。セブン-イレブン・ジャパンが公正取引委員会に提示したガイドラインには「(1)値下げ販売の開始は、消費期限の2時間前にあたる「販売期限」の1時間前から(2)加盟

---

(1) 公正取引委員会 平成21年6月22日「株式会社セブン-イレブン・ジャパンに対する排除措置命令について」

(2) 中日新聞朝刊2009年8月15日29面

## フランチャイズ契約における廃棄ロスとチャージ、そして見切り販売制限 (1)

店が仕入れ価格を下回った販売価格を設定した場合は、発生した損失分を加盟店が負担する」などの内容が盛り込まれているが、加盟店は今後、仕入値を下回らない限り、販売期限間近の弁当などの値引き販売が、自由にできるようになる<sup>(3)</sup>。

それでは、加盟店は、なぜ見切り販売ができないと困るのだろうか。それは、弁当などの食料品の売れ残り品は廃棄されると、その仕入原価を加盟店が負担するからである。見切り販売が制限されると売れ残りが増え、この損失を加盟店がすべて被ることになる。本部による見切り販売制限によって、加盟店は不利益を被っていたのである。そして、加盟店は、コンビニ会計と呼ばれる特殊なチャージ（ロイヤルティ）によって、廃棄ロスにまでチャージをかけられ、二重の苦しみを味わっている。

この見切り販売の制限とコンビニ会計の問題は、コンビニフランチャイズシステムそのものを問題視することにつながっている。すなわち、加盟店と本部の共存共栄のものと、加盟店の成功を導くパッケージだったはずのコンビニフランチャイズシステム自体に内在的な問題があり、これが加盟店の破綻へと導いているのではないかと疑われ始めているからである。

この点を鑑み、本稿では、見切り販売の制限とコンビニ会計の問題について、検討する。

## 第2章 廃棄ロスと機会ロス

### 第1節 廃棄ロス

セブン-イレブン・ジャパンは、推奨商品のうちファストフードについて、メーカーなどが定める消費期限または賞味期限より前に、独自の基準によ

---

(3) 日本経済新聞 2009年8月3日朝刊9面。根岸哲「フランチャイズ・システムの本質的特性と独禁法のあり方」NBL9121号1頁（2009年）も参照。

り販売期限を定めている。そして、加盟店基本契約等により、加盟店は、当該販売期限を経過したファストフードについてはすべて廃棄することとされている<sup>(1)</sup>。ファストフードなどの食品が売れ残ったことにより発生するロスが廃棄ロスである。コンビニには賞味期限がある食料品の在庫が全体の80%近くある<sup>(2)</sup>。ファストフードがコンビニの戦略商品となると、賞味期間が短く、腐敗しやすいファストフードの廃棄ロス問題は、本部も、そして、加盟店も避けようとしても避けられない問題となる。現在、大手コンビニ・チェーンでは売上高の1%から2%前後の廃棄ロスが発生すると推定されている。金額に換算すると1店舗あたり月15万から60万円の廃棄ロスが発生することになる<sup>(3)</sup>。コンビニ最大手のセブン・イレブンでは、すべての店舗を合わせると推定1億8千万円のファストフードが1日ごとに廃棄されていると言われている。仮に1個500円の弁当で計算すると、ざっと36万食が廃棄されていることになる<sup>(4)</sup>。日本は大量の食料を輸入しているが、食べられるのに捨てられる量は、年間500万から900万トンに及ぶと推計されている。国内の年間米生産量の約900万トンに比べれば、その量の多さが分かる<sup>(5)</sup>。今回の公正取引委員会による排除措置命令では、「セブン-イレブン・ジャパンにおいて、平成19年3月1日から平成20年2月29日までの1年間に、加盟店のうち無作為に抽出した約1100店において廃棄された商品の原価相当額の平均は530万円となっている。」

---

(1) 公正取引委員会 平成21年6月22日「株式会社セブン-イレブン・ジャパンに対する排除措置命令について」

(2) 笠井清志『コンビニの仕組み』160頁（同文館、2007年）

(3) 金顕哲『コンビニエンスストア業態の革新』（有斐閣、2001年）

(4) 古川琢也+金曜日取材班『セブン・イレブンの正体』6頁（株式会社金曜日、2008年）

(5) 農林水産省 HP 統計（<http://www.maff.go.jp/j/tokei/kikaku/monthly/other/g094b.xls-2009-11-25>） accessed on 2009.12.24

と認定されている。

一方で、ほとんどの大手コンビニ・チェーンでは、加盟店がこの廃棄ロスを負担している。そのため、廃棄ロスにより加盟店の経営が非常に圧迫されることになる。しかも、加盟店は単に廃棄ロスを負担しているわけではない。いわゆるコンビニ会計というコンビニ独特の会計方法がある。このコンビニ会計に従うと、加盟店の利益はさらに圧迫される。加盟店は、廃棄ロス負担に加えてコンビニ会計によって、損失が増え、経営不振に陥いる。その結果、加盟店は本部への不満を持つようになり、本部とのトラブルへ発展するケースも増えている。

値引き制限の背後には「定価販売と大量廃棄を前提にしたビジネスモデル」そして、コンビニ会計が隠されている。これを検証してみたい。

## 第2節 機会ロス

コンビニで売られているお弁当などのファストフードは、天候などの様々な条件で売れ行きが変化する。しかも、賞味期限が短いため、売れ残りによる廃棄ロスが発生しやすい商品である。だからといって、発注する時に、売れ残りを恐れて発注量を削減すると、欠品が増加し、機会ロスが発生する。

この機会ロスとは、「売り逃し」のことである。すなわち、機会ロスとは、売場の商品在庫がなくなった（欠品）した状態になり、その間に来店された客の需要を逃した、目に見えない売上のことである。商品在庫が残っていれば、その時間帯に来店された客の需要を取り込むことができ、売上になったのであるが、商品が残っていなかったため、売上を逃したというわけである<sup>(6)</sup>。

---

(6) 笠井・前掲注(2), 160頁。

### 第3節 廃棄ロスを出す理由

廃棄ロスは店舗にとって目に見える経費（コスト）となるので、廃棄ロスの削減は利益の増大につながる。店舗としては、この廃棄ロスをゼロにするのが目標となる。しかし、廃棄ロスの防止に主眼をおくと機会ロスの発生となり、客の支持を失い、結局、売上を下げることになる。欠品が続くと客離れが起こる。販売量が減少するため、店舗はさらに発注量を削減せざるを得なくなるという、悪循環にはまっていくからである。在庫の縮小均衡が起きて、結果的に売上高が減少するわけである。

この悪循環を回避するために、店舗では、ある程度、廃棄ロスが発生することを覚悟して、発注を行っている。もともと、ファストフードは商品を豊富に陳列しなければ、顧客の購買意欲を高めることができない。この結果、商品を豊富に陳列すれば、販売量が増加し、発注量を一段と拡大できるという好循環が生まれる<sup>(7)</sup>。

そして、最近はこの機会ロスに対して客の目がより厳しくなっていており、商品在庫が残り1、2個であっても、客は「売れ残り」と認識してしまい、「買いたくない」と思う機会ロスもある。売場には常にボリュームのある商品在庫を残しておかないと、この機会ロスを完全に防止できない。欲しい商品が豊富に陳列されていないと購買意欲がわかない客が増えているのである<sup>(8)</sup>。

このため、廃棄を減らし、しかも欠品が生じないようにしなければならない。それを実現する手段が単品管理である。商品はアイテムごとに違う動きをする。だから、単品別に商品を管理していかななくてはならない。これを可能にしたのが、POSシステムである<sup>(9)</sup>。

---

(7) 根城泰『コンビニ業界の動向とカラクリがよーくわかる本（第2版）』100頁（秀和システム、2008年）

(8) 笠井・前掲注(2)、160頁。

しかし、POS システムがあれば、廃棄ロスを 100% なくすることができるかといえば、そうではない。すでに述べた通り、在庫の縮小均衡による悪循環を回避するために、店舗では、ある程度廃棄ロスが発生することを覚悟して、強気の発注を行っている。ファストフードは商品を豊富に陳列すれば、顧客の購買意欲を高める。この結果、販売量が増加し、発注量を一段と拡大できるという好循環が生まれる<sup>(10)</sup>。

このため、廃棄は計画的に出す必要がある。少なくとも、売上高の 1% から 2% 程度をロス予算として計上し、この範囲内で常にロスを出すように拡大基調で発注を行うことによって初めて売上高は増加し、結果的にロス率は減少することになる<sup>(11)</sup>。商品の品揃えが悪いお店には、客は来ないため、「廃棄は投資です。商品があることによって必ず客は来てくれます。商品がなければ客は来てくれません。」と加盟店は本部から教育される<sup>(12)</sup>。

#### 第 4 節 廃棄ロス問題

廃棄を出さないと、機会ロスが発生し、客の購買意欲が減少するため、

---

(9) POS システムにより、鮮度管理、単品管理を行い、計画的に廃棄をしながら、以前より廃棄を減らすことをコンビニ本部はめざしている。しかも、消費者には新鮮なものを常に提供するから売上が上がる。POS を使った単品管理によって死に筋と売れ筋商品を見極め、死に筋商品を早め早めにカットし、売れ筋商品が欠品しないように対応したのである。国友隆一『セブン・イレブンの高収益システム』（ぱる出版、1994 年）

(10) 笠井・前掲注(2)、160 頁。

(11) 池田安弘『コンビニ本部 FC チェーン設立マニュアル』218 頁（ぱる出版、1997 年）

(12) 中村一久『コンビニエンスストア成功物語』（新風舎、2007 年）

これに対し、中村氏は、「商品の品揃えが良い店にするのは当たり前。商品の品揃えのために廃棄を出すことが投資ではない。お客様が来店し、商品を選べる（選択権）品揃えをすることが大事。無駄に経費をかけても売上は上がるが利益は出ない。」と主張されている。

その結果、売上が減少するのは確かである。しかし、一方で、廃棄は加盟店の経営を圧迫していることも事実である。

さらに、廃棄は本部にとって、損失とはならない。加盟店のみが廃棄による損失を負っている。これは、「フランチャイズビジネスにおける明確な役割分担に基づき、発注する商品・数量の決定権は加盟店にあるため、その営業活動で発生する廃棄ロスも、加盟店の負担となっている。」とセブン・イレブンでは説明している。すなわち、廃棄ロスを加盟店が負担しているのは、どの商品をいくつ発注するかの決定権が加盟店にあるからである。自分で、商品を発注した以上、その商品が売れなくてもそれは加盟店の自己責任だからである。

本部は、POS システムで適切な予想をしているし、スーパーバイザーを派遣して、発注等の相談も行っている以上、廃棄ロスは本部の責任ではないと言う。しかし、一方で、本部は商品廃棄リスクを負わずに加盟店に過剰発注させている。そして、本部は、過剰発注による最利益を得るという企業会計の常識をねじ曲げた、独自の会計システムを作り出している<sup>(13)</sup>。次にこのコンビニ会計について、分析する。

### 第3章 コンビニ会計

フランチャイズ契約では、廃棄した商品の仕入原価は加盟店が負担する。一方で売上高からは、廃棄ロスとなる原価を差し引けないため、加盟店が支払うロイヤルティ（チャージ）がその分高くなり、店の収益を圧迫することになっている。そこで、一般会計方式とコンビニ会計を比較して検討する。

---

(13) 古川他前掲注(4)・6頁以下。



## 第1節 一般会計方式

例えば、店頭小売価格が100円、仕入原価が70円のおにぎりを加盟店が10個仕入れたと仮定する。すべてが売れば売上高は1000円。仕入値は700円で、粗利は300円である。ロイヤルティが50%と仮定すると、粗利分配方式をとるコンビニのフランチャイズシステムでは、この300円の粗利のうち150円を本部がロイヤルティとして徴収し、残った150円が加盟店の取り分となる。加盟店はこの150円の中から、店舗運営の経費（人件費ほか）を支払い、残った分が加盟店の利益（実質的な収入となる）ということになる<sup>(1)</sup>。

問題となるのは、おにぎりに消費期限切れによる売れ残りが出た場合の「粗利」の算出方法である。仮に10個のおにぎりのうち2個が売れ残ったので廃棄処分にしたとする。売れたおにぎりは全部で8個である。売上高は800円で、仕入値は700円。粗利は100円というのが、会計原則に則った場合の粗利計算方式である。この「原則」に従えば、本部のロイヤルティが50%と仮定すると、本部の取り分は50円、加盟店の取り分も50円ということになる<sup>(2)</sup>。

日本の企業会計実務では、原価性を有する商品廃棄損等は、売上原価に負担させるのは通常であり、そのようなものとして「売上総利益」（粗利益）という言葉をとらえてきた。このような理解は日本社会の通念であった<sup>(3)</sup>。

---

(1) 月刊 VERDAD 編集部『コンビニ不都合な真実』57頁以下（KKベストブックス、第2版、2007年）。安藤一平『コンビニ会計取扱説明書』7頁（本の泉社、2006年）。

(2) 月刊 VERDAD 編集部・前掲注(1)、57頁以下、安藤・前掲注(1)、7頁以下。

(3) 北野弘久「コンビニ契約の問題性」税経通信 61巻13号21頁以下（2006年）。

## 第2節 コンビニ会計

大手コンビニチェーンのフランチャイズ契約では、「総売上利益方式」と呼ばれるロイヤルティ算定方式が広く採用されている。これは「コンビニ会計」とも呼ばれるものである。加盟店は本部に対して売上総利益に対して一定率（例えば50%等）を乗じた金額を支払うことになっている。この方式は、「売上総利益－{売上原価－(廃棄ロス原価＋棚卸ロス原価)}」として算出されたものに、一定の率を乗じたものを加盟店が本部に支払う<sup>(4)</sup>。

ただし、この方式によると加盟店にとっては、結果として、これらの廃棄・棚卸ロスの仕入代金を支払うほかに、これらのロスからさらにロイヤルティが徴収されるという結果になる。従って、いわゆる粗利益（＝売上高－売上原価）にある一定の率を乗じる場合よりもロイヤルティ率が高くなる。また、一般財政会計上の「売上原価」は棚卸ロス原価や廃棄ロス原価を含むものとして使用される場合が多い。そうすると加盟店としては当初予定していたよりも高額のロイヤルティを支払う結果となる。具体的には以下のようなになる。

先ほどの店頭小売価格が100円、仕入原価が70円のおにぎりを10個仕入れ、2個売れ残り廃棄したという例で説明する。コンビニ会計では、売上高は800円で変わらないものの、粗利を導きだすための原価は700円ではなく、そこから廃棄分と万引き分の原価（ロス原価）を引いた金額を「純売上原価」と称して、これを売上高から控除することで「粗利」を弾き出す。つまり、コンビニ会計でいう原価（純売上原価）は、「純売上原価＝社会通念上の原価－廃棄商品の原価」で表される。おにぎり10個の例でいえば、「純売上原価＝700円－140円＝560円」となる<sup>(5)</sup>。

---

(4) 堀川信一「フランチャイズ契約における対価の算定方法に関する条項について原判決の解釈が違法であるとされた事例」大東法学 51号 122頁、奈良輝久「最二判平 19・6・11 評釈」金判 1277号 2頁。

フランチャイズ契約における廃棄ロスとチャージ、そして見切り販売制限 (1)

そして、売上高 (800 円) から、この 560 円を引いた 240 円が、コンビニ会計でいうところの粗利 (売上総利益) になる。本部のロイヤルティが 50% と仮定すると、この 240 円の売上総利益は、本部と加盟店によって仲良く 50% ずつ分配される。本部が受け取るロイヤルティは 120 円。加盟店の取り分も 120 円である。しかし、加盟店は、コンビニ粗利 (売上総利益) を本部と分けあった後に、廃棄ロスを経費として負担しなければならない。おにぎり 10 個のケースでいえば、廃棄されたおにぎり 2 個の原価 140 円を加盟店が負担する。本部と分けあって得た 120 円の取り分から 140 円を引くと、マイナス 20 円。これが、おにぎり 10 個のうち 8 個が売れた場合の加盟店の収支である。一般会計方式に従った通常の粗利計算を行えば、加盟店は 50 円の黒字なのに、コンビニ会計では 20 円の赤字。一方の本部は、コンビニ会計を採用することで、普通なら 50 円しか取れないロイヤルティが 120 円に増える<sup>(6)</sup>。

ここから分かるように、ロイヤルティの対象となるコンビニ粗利 (売上総利益) は、会計原則でいう粗利 (売上高 - 売上原価) に、廃棄ロスや棚卸ロスプラスしたものとして表される。これをおにぎり 10 個のケースに当てはめると、コンビニ粗利は、会計原則の粗利 (100 円) に廃棄ロス (140 円) をプラスした 240 円として表される。このように加盟店にとっては損失である廃棄ロスは、コンビニ会計原則の粗利を増やす要因になっている。そして、この底上げされた粗利から、本部はロイヤルティを徴収している。つまり、本部は加盟店の損失 (ロス) からもロイヤルティを徴収しているということである<sup>(7)</sup>。

---

(5) 月刊 VERDAD 編集部・前掲注(1), 57 頁以下, 安藤・前掲注(1), 16 頁以下。

(6) 月刊 VERDAD 編集部・前掲注(1), 57 頁以下, 安藤・前掲注(1), 16 頁以下。

(7) 月刊 VERDAD 編集部・前掲注(1), 57 頁以下, 安藤・前掲注(1), 16 頁以下。金顕哲『コンビニエンスストア業態の革新』109 頁 (有斐閣, 2001 年) も参照。

一般会計方式とコンビニ会計方式とでは、明らかに一般会計方式の方が加盟店の受け取る利益が多い。ある店では、一般会計方式では62万8千円の利益があるはずなのに、コンビニ会計では18万6千円の利益となっているそうである<sup>(8)</sup>。加盟店の利益が上がらずに苦しんでいるのは、コンビニ会計方式が原因なのである。

小売業では、通常の営業で生じる商品廃棄損などを、商売をしていく上で避けられないコストとして考える。よって、このコストは自動的に売上原価に組み込まれ、その上で売上総利益を計算するのが、企業会計における常識である。ところが、セブン・イレブンの損益計算では、商品廃棄損を売上原価に組み込まず、逆に売上原価から差し引いている。こんな会計方式はあり得ない<sup>(9)</sup>。

これに対して、本部は、「売上に関係しない2個については本部は関知しない。2個が売上に貢献できなかったのは加盟店の責任で、その損失を加盟店が負担するのは当然のこと。売上が同じなら、ロスがいくら増えようと、コンビニ粗利とロイヤルティ金額に変わりはない。ただ加盟店の負担が増えるだけである。」と主張する。このように考えれば本部がいう「加盟店のロスが増えれば増えるほどロイヤルティが増えるわけではない。」というのはその通りである。しかし、コンビニ会計は、廃棄が増えれば増えるほど加盟店は苦しくなるのに、本部は廃棄が増えても決して損失にはならないという会計システムである。「機会ロスを防ぐために廃棄を恐れるな」というのは、ロス負担をすべて加盟店に押し付けた上で、売上アップを図り本部が利益を得るための方便としか写らない<sup>(10)</sup>。

さらに本部は、廃棄ロスおよび棚卸ロスは、加盟店の責任領域で生ずるものであると主張する。確かに、加盟店は本部から独立した経営主体であ

---

(8) 角田裕育『セブン・イレブンの真実 鈴木敏文帝国の闇』66頁(日新報道, 2009年)

(9) 北野・前掲注(3), 21頁以下。

り、商品の発注なども各種の分析に基づいて自己の責任において行っている。このことから、廃棄ロスおよび棚卸ロスは加盟店の責任において生じていると考えることもできよう。しかしながら、現実的には、廃棄ロスの発生は、第2章で述べた通り本部の戦略に大きく左右されるものである。特に機会ロスをなくせとの戦略は、反面で廃棄ロスを生むリスクを伴うものである。これに加えて、適正在庫の保持義務を契約上負っていることを考えると、そのリスクはより増大することになる。このように本部の戦略に基づいて生じる廃棄ロスを加盟店の責任として負担させることに合理性があるかは疑わしい<sup>(11)</sup>。

もっとも、「廃棄ロス、棚卸ロスにまでロイヤルティをかける仕組み」には、実は加盟店の「不正」への対抗策という意味合いがある。コンビニ会計は、(1)架空の商品廃棄または棚卸ロスの計上を利用した加盟店による不正なロイヤルティ逃れの防止、(2)商品の自己消費・横流しの防止、(3)廃棄や棚卸によるロス発生を最小限に抑えるインセンティブを加盟店に与えるといった効果を有するためである<sup>(12)</sup>。詳しくは第6章で分析するが、確かに多くの裁判例は、加盟店による売上高の過少申告によるロイヤルティ逃れ防止という目的には一応の合理性があるとして、本部の主張を受け入れている。しかしながら、千葉地判平成13・7・5(判時1778号98頁)で述

---

(10) 西口元ほか編『フランチャイズ契約の法律相談』135頁(青林書院・2004年)。近藤雄大「コンビニエンス・ストアのフランチャイズ契約に、加盟店は運営者に対して売上高から売上商品原価を控除した金額に一定の率を乗じた額を支払う旨の条項がある場合において、消費期限間近などの理由により廃棄された商品の原価等は売上高から控除されないとされた事例」行政社会論集第20巻第3号115頁。

また、加盟店が二重の負担を負うわけではないことについては、高橋善樹「セブンイレブン・ジャパンに対する排除措置命令について」フランチャイズエイジ39巻1号20頁以下(2010年1月)。

(11) 近藤・前掲注(10)、117頁。

べられているように、実際にロイヤルティ逃れを行うことは難しいこと、また、仮にロイヤルティ逃れの防止が必要であったとしても、その手法として、ロイヤルティ金額の算定の基礎に廃棄ロス原価や棚卸ロス原価を加える方法が適切であるのかという点については、他に防止策がないかなど十分な検討を要するようと思われる<sup>(13)</sup>。そして、本部が加盟店のロスからもロイヤルティを取っていることは、第5章で示す通り最高裁でも認定された事実である。

また、セブン・イレブン誕生の地であるアメリカにおけるセブン・イレブンのフランチャイズ契約では、実態として、廃棄ロスにはチャージがかかっていない。廃棄商品を中心とする不良品については、加盟店の原因(怠慢)に基づく不良品を売上原価から控除する旨が規定されており、カリフォルニア州の加盟店の平均値で示された費用のデータをみると、営業費の中の不良品の項目(これは加盟店の原因による不良品を意味する)は、どの地域における平均値をみてもゼロであり、このことは、90年代以降サンドイッチ・パン等の廃棄の出る商品の売上が増えているにもかかわらず、実態として、廃棄ロスにはチャージがかかっていないことを示している<sup>(14)</sup>。アメリカでは、一般的な会計方式が可能であるのに、日本では、それができないというのはおかしな話である。このコンビニ会計が優越的地位の濫用にあたるかどうかについては、第7章で扱う。

---

(12) この方式を採用する理由としては、架空の商品廃棄あるいは棚卸ロスの形状を利用した(1)加盟店による不正なロイヤルティ逃れや(2)商品の自家消費・横流しを防止すること、(3)廃棄や棚卸しによるロス発生を最小限に抑えるインセンティブを加盟店に与えることなどが挙げられている。西口元ほか・前掲注(10)、135頁。他、堀川・前掲注(4)、122頁、近藤前掲注(10)、108頁も同旨。

(13) 近藤・前掲注(10)、116頁。

(14) 岡田外司博「諸外国におけるフランチャイズの法規制と日本の現状」2010年5月29日日弁連主催シンポジウム「フランチャイズ法制定に向けて」レジュメ参照。

### 第3節 1円廃棄による加盟店のコンビニ会計への抵抗

1円廃棄とは廃棄処分寸前となった弁当やおにぎり等の売価を「1円」に書き換えて、すべて売価で購入することをいう。具体的には次の手順による。

- (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円に値下げしたことにする。
- (2) それを加盟店オーナー自身が1円で購入する。
- (3) 購入した弁当類は自分で食べたりせずに確実に廃棄する。

オーナーは自身の店舗でこの作業を行うだけで、加盟店の経営は劇的に改善し、その分、本部が加盟店から徴収するロイヤルティが減少する。

1円廃棄によってなぜ加盟店の経営が劇的に改善するのか。それを説明するために、ここで再び10個のおにぎり（原価70円、売価100円）を仕入れたケースを例にとって説明する。おにぎり10個のうち8個が売れ、2個が売れ残って廃棄処分したとする。この2個を1円廃棄するとどうなるか。実質廃棄される2個のおにぎりを加盟店が2円で購入するので、売上は802円。一方、廃棄ロスはゼロなので、コンビニ粗利は、「802円 - (700円 - 0円) = 102円」となり、本部のロイヤルティが50%と仮定すると、本部が徴収できるロイヤルティは51円となる。加盟店の総収入も51円で、そこから、廃棄おにぎり2個の購入代金2円を差し引いた49円が加盟店の利益となる。つまり実際の粗利100円を、本部が51円、加盟店が49円という形で分けあう。1円廃棄は、加盟店が圧倒的に不利なゼロサムゲームの戦況を限りなくタイブレイクに近づけることのできる、とっておきの裏技なのである<sup>(15)</sup>。

1円に値下げした弁当を一般の顧客に販売したり、あるいは加盟店オーナー自身が購入後に食べたりすれば、不当販売にあたる可能性が出てくる

---

(15) 月刊 VERDAD 編集部・前掲注(1), 164頁以下。

が、確実に廃棄するのであれば問題ないというのが公正取引委員会の見解である<sup>(16)</sup>。

#### 第4節 見切り販売をすれば

同じ10個のおにぎりのうち、売れ残りそうになった2個を半額の50円に値引きして販売し、それがすべて売れた場合を想定する。売上は100円（50円×2個＝100円）が増えて900円。仕入原価は700円。廃棄ロスはずゼロだからコンビニ粗利は200円。本部のロイヤルティを50%とすると本部の取り分は100円。加盟店の取り分も100円ということになる。

しかし、本部にとっては不利である。2個を廃棄したケースの方が、2個が見切り処分（半額で完売）された場合より多くのロイヤルティが取れる。前者が120円（加盟店は20円の赤字）なのに対し、後者は100円（加盟店も100円の黒字）である。本部にとっては、おにぎり2個をゴミにした方が、ゴミをゼロにするよりもうけが大きくなる<sup>(17)</sup>。本部が見切り販売を禁止している理由がこれである。次の章では、本部によるこの見切り販売禁止について分析する。

### 第4章 本部が見切り販売（値引き販売）を禁止する理由と加盟店側の主張

本部が見切り販売を禁止する理由は、会計上の理由によって、収入が減ってしまうことだけではない。本部は、様々な理由をあげている。そこで、本部が値引き販売に反対する理由について検討する。

---

(16) 月刊 VERDAD 編集部・前掲注(1), 167頁。

(17) 月刊 VERDAD 編集部・前掲注(1), 172頁以下。



## 第1節 見切り販売に反対する理由

本部が見切り販売に反対する理由をあげる。

### (1) コンビニ会計上の理由

本稿の第3章でもふれた点である。本部はコンビニ会計と言われる独自の会計システムがある。このため、本部は廃棄ロスがいくら出ようと痛くも痒くもない。本部は廃棄リスクを負わないため、加盟店が廃棄ロスなど気にせずに、そのまま大量の仕入れを続けてくれた方が儲かる。値下げ販売（見切り販売）をさせずに、常に過剰発注に誘導することで本部が最大の利益を上げられるような会計システムを用いている<sup>(1)</sup>。だから、見切り販売を制限し過剰発注を強いているのである。

### (2) ブランドイメージの維持

コンビニは24時間営業、同一チェーン同一価格、定価販売という原則で経営がなされてきた。各コンビニ本部には、このブランドイメージを維持したいという思惑がある。

もし見切り販売を認めてしまうと、時間帯によって価格が違うことになる。そして店舗ごとに価格が異なることになってしまう。値引きした商品と正規の商品が混在して消費者が混乱するし、価格というものがフランチャイズ店ごとに変われば顧客の信用がなくなるというわけである。

そして、値引きを期待するようになってしまうと正規の値段での販売が難しくなる。長期的に見ると定価の弁当が売れなくなるというのである。すなわち、理論上は常に消費期限付近の弁当が存在することになる。一般消費者心理というものには値引きしてくれれば値引きをあてにしてしまうた

---

(1) 古川琢也+金曜日取材班『セブン・イレブンの正体』12頁（株式会社金曜日、2008年）

め、誰も新しいものを買わなくなる。価格破壊が起きるわけである<sup>(2)</sup>。

また、品質管理の面からも見切り販売は避けたい。新鮮な商品を提供しているというイメージが損なわれるからである。このようなイメージが消費者についてしまうことを避けたいのである。

値引きが横行すれば、本部、加盟店とも利益が縮小するため、これらは加盟店の利益のために提案したとセブン-イレブン・ジャパンは主張しているわけである。

### (3) コンビニシステム

POS システムなどのコンビニシステムは、物流から始まり、24 時間営業、同一チェーン同一価格、定価販売のもとで、成り立っているシステムである<sup>(3)</sup>。この原則を変えてしまうと現在のコンビニは成り立たないというのである。すなわち、定価販売によって支えられているビジネスモデルが根底から揺らぐ恐れがあるからである<sup>(4)</sup>。

すなわち、周辺のスーパーなどとの値下げ競争に巻き込まれると、コン

---

(2) この点につき、セブン-イレブン・ジャパンでは、「多くの加盟店オーナー様から、見切り販売に対し反対の意見をいただいている。また、多くの加盟店オーナー様が見切り販売については、見切り販売により一物二価になってしまう、恒常的な値下げは結果的に店の信頼を無くしてしまう、かえって加盟店オーナー様の利益を下げってしまう等、反対の意見や強い懸念をお持ちであるという事実は、無視されるべきではないと考えております。」と答えている。そして安易な見切り販売をした場合、「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、加盟店様の利益の上昇につながるように感じられるかもしれない。しかしながら、長期的な視点で見れば、加盟店の利益にはつながらない。」と主張している。「公正取引委員会からの排除措置命令に関する弊社見解について」〈<http://www.sej.co.jp/corp/news/2009/pdf/062202.pdf>〉 accessed on 2010.6.5. 注(4)も参照。

(3) 漆原直行『なぜ毎日コンビニで買ってしまうのか?』52 頁以下 (マイコミ新書, 2008 年)

(4) この点について、安易な見切り販売は、中長期的に加盟店の利益にはならないとして、セブン・イレブンは次のように言っている。

〔(1)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ります。また、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ひたむきに取り組んできた業態であって、価格ありきではありません。

(2)「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、まずはお客様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です。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と考えております。

(3)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、加盟店様の利益の上昇につながるように感じられるかもしれませんが。しかしながら、長期的な視点で見れば、加盟店の利益にはつながりません。

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おります。

(1)お客様のセブン・イレブンの価格に対する不信心

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、お客様がセブン・イレブンの価格に対し不信心を生じる恐れ

(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、加盟店様の業績にも影響

(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りません。」と結論づけている。「公正取引委員会からの排除措置命令に関する弊社見解について」〈<http://www.sej.co.jp/corp/news/2009/pdf/062202.pdf>〉 accessed on 2010.6.5.

コンビニが得意とする売れ筋などのデータ分析、需要予測が役に立たなくなり「本部も加盟店も共倒れになりかねない。」と本部は主張している。コンビニがスーパーなどに優位している点は、コンビニの名の由来（convenience）から分かるように、価格ではなく利便性である。コンビニへ来る顧客は、欲しい商品が必ずあるから等の利便性に惹き付けられて、スーパーより高い価格でもコンビニを利用するのである。データ分析や需要予測等の得意分野を放棄し、価格競争に入ってしまうえば、スーパー等に太刀打ちできるわけがない。そのようなことを視野に入れず、目の前のロスだけを問題にして値引きに走るのは、間違っているというわけである。

また、コンビニは24時間営業である。閉店時間がなく、客はいつでも来店するので値下げする必要はないといったことも理由にあげている<sup>(5)</sup>。

### 第3節 値引きに賛成する理由

一方で、加盟店側は見切り販売を希望している。

弁当の賞味期限が数時間であるからである。賞味期限が短いのは添加剤や保存料等を極力使っていないことがあげられる。売れ残った弁当や賞味期限切れ間近の弁当は原価で販売してしまえば損失の発生を防ぐことができる。しかも、見切りをすることで、廃棄ロスを出す心配が減り、その分、積極的な発注ができるようになる。すなわち、品揃えが強化され、売上アップにつながるという好循環となり、利益はもっと増える可能性も出てくるのである。

そして、公正取引委員会によるセブン-イレブン・ジャパンへの調査が判明した今年2月以降、見切りをはじめた複数のオーナーが「廃棄が半分に減って利益が増えた」と話している。例えば、西日本のセブン・イレブンのオーナーは、3月から弁当や惣菜などの見切り販売をはじめた。西日本

---

(5) 古川琢也+金曜日取材班・前掲注(1), 6頁。

フランチャイズ契約における廃棄ロスとチャージ、そして見切り販売制限 (1)

のセブン・イレブンのオーナーは、「本部指導員からは「全店に広がったらセブン・イレブンは潰れる」と言われたが、1ヶ月間に出る廃棄の量は半分以上も減った。値下げをするため、売上は5%減（前年同月比）だったが、店が負担する廃棄代が減ったため利益は3割以上増えた」と述べている<sup>(6)</sup>。

#### 第4節 コンビニを取り巻く環境

コンビニを取り巻く環境も大きく変化した。2008年度こそ、既存店の売上高は上昇した。しかし、それはタバコ自動販売機に必要なタスポカードを持たない人達のタバコ需要がコンビニに流れたためであり、あくまでも一時的需要増であり、2009年6月頃からタスポ効果は薄れはじめ、売上高は低迷傾向にある。実際、07年度までの8年間は、コンビニの既存店売上高は低下の一方で、コンビニの1店舗あたりの売上高は平均すれば低下していた。景気低迷による消費者の買い控えもこの傾向に拍車をかけている<sup>(7)</sup>。

この売上減に対処すべく、少しでも売上を伸ばそうとして加盟店は値引きをしたがっている。一方で、平成13年10月「コンビニエンスストアにおける本部と加盟店との取引に関する調査報告書」では、「商品の販売価格をどのように決定しているか」という問いに対して、「90.8%の加盟店が本

---

(6) 朝日新聞 2009年5月6日社会 24面

(7) 〈<http://mainichi.jp/select/biz/news/20091121k0000m020044000c.html>〉 accessed on 2009.12.24

なお、コンビニエンスストア統計調査月報は、日本フランチャイズチェーン協会HPで確認できる。<http://jfa.jfa-fc.or.jp/tokei.html>

また、値引き問題の背景については、フランチャイズ研究所「コンビニの「値引き問題」に公取委が立ち入り調査」〈<http://www.franchise-ken.co.jp/comment/2009/0904.html>〉 accessed on 2009.12.24 が詳しい。本稿でも参照させていただいた。

部推奨価格で販売している。」と答えている。セブン-イレブン・ジャパンでは、加盟店基本契約に基づき、推奨商品についての標準的な販売価格（以下「推奨価格」と言う。）を定めてこれを加盟者に提示しているところ、ほとんどすべての加盟者は、推奨価格を加盟店で販売する商品の販売価格としている<sup>(8)</sup>。そして、本部推奨価格以外の価格で販売することがある加盟店に対して、本部からどのような対応があるのか聞いたところ、24.7%（有効回答の2.4%）が本部推奨価格以外の価格で販売しないように言われていると回答している<sup>(9)</sup>。

このように加盟店は見切り販売をしたがっているが、本部は上記の理由により、これを認めたくないという対立が生まれている。

---

(8) 公正取引委員会 平成 21 年 6 月 22 日「株式会社セブン-イレブン・ジャパンに対する排除措置命令について」

(9) 経済産業省平成 13 年 10 月公表『フランチャイズ・システムの本部と加盟者との取引に関する公正取引委員会の取組について』（<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g30529b04j.pdf>）accessed on 2009.12.24