

## 〔論 説〕

# コンビニフランチャイズ本部による 廃棄ロス助成金制度の批判的検討 ——食品廃棄ロスを減らし、コンビニ加盟店の収益をあげるために

木 村 義 和

### 目次

- 第1章 廃棄ロス助成金制度の導入
- 第2章 各コンビニ本部による廃棄ロス助成金制度の内容と狙い
- 第3章 廃棄ロス助成金制度の効果と加盟店にとっての有益性
- 第4章 見切り販売—廃棄ロスを減らすために
- 第5章 コンビニ会計
- 第6章 まとめ

## 第1章 廃棄ロス助成金制度の導入

### 第1節 ファミリーマートの次期成長戦略

ファミリーマート本部は2016年9月1日から新たなフランチャイズ契約パッケージを導入した。ファミリーマート本部は、加盟店が店舗運営力の向上に持続的に取り組むことができ、店舗の売上・収益向上を実現するために、新たなフランチャイズ契約パッケージの導入をしたと述べている<sup>1</sup>。この新パッ

---

1 ユニファミリーマートホールディングス「さらなる店舗運営力の向上を目指した“攻め”のFC契約 新たなフランチャイズ契約パッケージを導入」<[http://www.family.co.jp/company/news\\_releases/2016/20160705\\_02.html](http://www.family.co.jp/company/news_releases/2016/20160705_02.html)> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

テージには既存のパッケージにはなかった新たな項目が新設され、ファミリーマート本部は、加盟店支援金という形で支援を行う。それは、以下の3項目である。

第1に「廃棄ロス助成金」である。食品の廃棄ロスに掛かった原価に対して、本部が一定の割合の金額を助成する。

第2に「水道光熱費助成金」である。水道光熱費360万円（年間）以下の金額に対して本部が一定の割合の金額を助成する。

第3に「店舗運営支援金」である。全加盟店を対象に月額10万円（年間120万円）を支援する。

本稿では、この第1の項目である「廃棄ロス助成金」に注目し、廃棄ロスの問題を検証したい。

## 第2章 各コンビニ本部による廃棄ロス助成金制度の内容と狙い

### 第1節 廃棄ロス助成金制度導入の理由

それでは、廃棄ロス助成金の制度を設けたファミリーマート本部側の狙いは、何であろうか。ファミリーマート本部の狙いは、「中食カテゴリーの品揃えの拡大とボリュームの強化」にある。ファミリーマート本部は、「競争が激化する経営環境においても、加盟店が安定的に店舗運営に専念でき、かつより高い日商にチャレンジしていただくため、中食カテゴリーの品揃えの拡大とボリュームを強化できるよう、ファミリーマート本部が廃棄ロスの一部を助成するとともに、その他店舗運営全般を支援するための制度を設けます。」と廃棄ロス助成金制度導入の理由を述べている<sup>2</sup>。

すなわち、ファミリーマート本部は、加盟店が商品の廃棄ロスを恐れるあまり、縮小均衡に陥る可能性を危惧しているのである<sup>3</sup>。加盟店が廃棄ロス避け

---

2 前掲・注1。

3 「廃棄ロス助成金を新設した新FCパッケージの狙い」月刊コンビニ2016年9月号82頁以下。

るためには、商品の発注を抑えて在庫を減らした方が良い。しかしながら、一方で、ある程度、商品を売場に積んでおかないと、売れるものまで売れなくなってしまうという機会ロスが発生する。この機会ロスの発生を無くし、加盟店店舗の売上の増大をするために、加盟店の廃棄ロスによる損失の不安を取り除くべく導入された制度が廃棄ロス助成制度である<sup>4</sup>。商品の廃棄ロスには慎重になる必要はあるが、その一部を本部が負担することで、加盟店に対して、廃棄を恐れずに、もっと売れる時間帯に品揃えの幅を拡大して、ボリュームを持って、商品を売場で展開して欲しいといったファミリーマート本部の狙いがそこにある<sup>5</sup>。

## 第2節 各コンビニ本部による廃棄ロスに対する助成金の内容

それでは、ファミリーマート本部の助成金制度は如何なる内容であろうか。

ファミリーマート本部の場合は、加盟店の日販に関係なく、廃棄ロス原価について助成金を出し、廃棄ロスの金額に応じて料率を変えている。ファミリーマート本部の設定は、月額廃棄ロス10万円以上30万円未満の金額部分については10%の助成、30万円以上50万円未満の金額部分については50%の助成、50万円以上の金額部分については15%の助成となっている<sup>6</sup>。

この廃棄ロスに対する助成金制度を実施している本部は、ファミリーマート本部だけではない。すでにセブン・イレブンやローソンも類似の制度を行っている。

セブン・イレブン本部は、2009年7月より廃棄ロス原価に対して一律15%の本部負担を導入している<sup>7</sup>。

---

4 機会ロスについては、拙稿「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（1）」愛法187号51頁以下（2010年）

5 前掲・注3、82頁以下。

6 前掲・注3、82頁以下。

7 セブン・イレブン・ジャパン「オーナーのサポート体制」<<http://www.sej.co.jp/owner/keiyaku/support/>>accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

ローソン本部は負担率の計算が複雑で売上げに対する廃棄ロス原価の割合、すなわち廃棄ロス率に対して本部負担をしている。しかも負担率は一律ではなく、廃棄ロス率が2%を超えて3%以下の部分には20%、3%を超えて4%以下の部分には30%、40%を超えた部分には55%を負担している<sup>8</sup>。

### 第3節 各コンビニ本部による廃棄ロス助成金制度の戦略

それでは、各コンビニ本部による廃棄ロス助成金制度の戦略は、何であろうかについて検討する。

廃棄ロス金額は、日販が一つの目安で、日販が50万円であれば、月額原価で50万円くらいが廃棄ロス金額といわれている。30万円までは必要経費として計上できる金額だが、問題は30万円を超えて商品を積んでいくと廃棄ロス金額が重たくなって躊躇する加盟店が非常に多い。ファミリーマート本部の場合、その部分を本部が半分負担するので、売れると判断したら積極的に商品を、ボリュームを持って展開してくださいということがファミリーマート本部の狙いである<sup>9</sup>。

ファミリーマート本部の廃棄ロス助成金制度は、廃棄ロス原価で30万円の部分についてはセブン-イレブン本部の廃棄ロス助成金制度を下回っているが、40万円以上の部分については、すべて上回っている。特に50万円以上になると、ファミリーマート本部の廃棄ロス助成金制度は、セブン-イレブン本部の廃棄ロス助成金制度を大きく引き離している。ファミリーマート加盟店の日販は今年度の計画値で52万5000円としている。仮に日販50万円として、廃棄ロス原価が50万円から70万円のゾーンを競合チェーンより手厚くし、加盟店に中食の積極的な発注を訴えていくという戦略をファミリーマート本部は立てているのである<sup>10</sup>。売上増大のためには、積極的な発注が必要であり、廃棄ロスが増える

---

8 前掲・注3、82頁以下。

9 前掲・注3、82頁以下。

10 前掲・注3、82頁以下。

こともやむを得ないという戦略である。

一方で低日販店についてはローソン本部の廃棄ロス助成金が高くなっている。ローソン本部は売上に対するロス率に料率を設定しているので、当然売上が低いと、同じ廃棄ロス原価でもロス率が高くなる。したがって、その分の助成金が上がる設定である<sup>11</sup>。ローソン本部は、低日販店の底上げを狙い、低日販店が廃棄ロスを恐れず、発注することを狙ったものといえる。

これに対し、セブン-イレブン本部は一律の廃棄ロス助成金を出しており、加盟店の売上に関係なく、機会ロスの削減を狙っている。

各コンビニ本部は、廃棄ロス原価を営業コストと見るべきであると考え、将来に向けた売上アップの投資として捉えている。したがって、ある程度は出していく必要があるとコンビニ本部は考えている<sup>12</sup>。このようにコンビニ本部ごとに若干の違いはあるが、積極的な商品発注の促進が助成金制度の目的であるといえる。

### 第3章 廃棄ロス助成金制度の効果と加盟店にとっての有益性

前章で検討した通り、このように廃棄ロス助成金制度は、積極的な商品発注を促進し、機会ロスを無くすことを狙ったものである。各コンビニ本部は売上増につながると考えて、廃棄ロス助成金制度を導入したのであろう。

それでは、加盟店にとって、この制度は有益なものであろうか。加盟店にとっては、売上増はもちろん、これによって収益が増える必要がある。そこで、加盟店にとって、この廃棄ロス助成金制度が、有益な制度かを検討したい。

#### 第1節 加盟店が得る実際の廃棄ロス助成金額

既に述べた通り、1ヶ月あたりの廃棄ロス金額は、日販が一つの目安といわ

---

11 前掲・注3、82頁以下。

12 前掲・注3、82頁以下。

れている<sup>13</sup>。日販の約3.3%が廃棄の目安となるわけである<sup>14</sup>。そこで、1ヶ月あたりの廃棄ロス金額を日販として各コンビニ本部による加盟店への実際の廃棄ロス助成金額をみしてみる。

セブン - イレブンの2017年2月期における1店舗あたりの平均日販は、65.7万円である<sup>15</sup>。この平均日販に近い数値を見てみると、「日販60万円、月額60万円の廃棄」のセブン - イレブン店舗の場合、月額9万円の助成金が本部から与えられる。「日販70万円、月額70万円の廃棄」のセブン - イレブン店舗の場合、月額10万5千円の助成金が本部から与えられる。

ファミリーマートの2016年度1店舗あたりの平均日販は48万4千円である<sup>16</sup>。この平均日販に近い数値を見てみると、「日販40万円、月額40万円」のファミリーマート店舗の場合、月額7万円の助成金が本部から与えられる。「日販50万円、月額50万円の廃棄」のファミリーマート店舗の場合、月額12万円の助成金が本部から与えられる。

ローソンの2016年度1店舗あたりの平均日販は約45万円である<sup>17</sup>。この平均

13 井出留美「月60万の廃棄はいい経営コンビニオーナー2名が語る」<<https://news.yahoo.co.jp/byline/iderumi/20180417-00084086/>> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018. 井出留美「「月120万の廃棄」「もったいないから食べてたら8キロ太った」コンビニオーナー2名に聞く」<<https://news.yahoo.co.jp/byline/iderumi/20180421-00084249/>> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018. これらの記事の通り、井出留美氏は、コンビニ加盟店の店舗の廃棄ロスの多さを問題視している。

14 あるコンビニ加盟店オーナーは、開店前のオーナー研修の際に本部から、「最低、廃棄は、(売上の)2%は出さないと」と言われ、一日の売上の3%までを廃棄にするように教育を受けたと述べる。井出留美「コンビニオーナーが見切り販売をしない5つの理由」<<https://news.yahoo.co.jp/byline/iderumi/20170902-00075267/>> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

15 セブン - イレブン本部は、下記の通り、平均日販等について詳細なデータを公表している。  
総店舗数 20260店 (2018年2月)  
平均日販 65.7万円 (2017年2月期)  
1日平均来客 1054人 (2017年2月期)  
平均客単価 623円 (2017年2月期)  
販売期限切れ商品発生量推移 (1日あたり) 8.0キロ (2016年度)

16 ファミリーマートの2017年2月の総店舗数は1万7001店舗である。JFA フランチャイズ・ガイド情報開示書面 <<http://fc-g.jfa-fc.or.jp/misc/pdf/120-3.pdf>> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

17 ローソンの2016年度の総店舗数は1万3111店舗である。JFA フランチャイズ・ガイド情報開示書面 <<http://fc-g.jfa-fc.or.jp/misc/pdf/163-2.pdf>> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

日販に近い数値を見てみると、「日販40万円、月額40万円の廃棄（日販に対する廃棄ロス率3.3%）」のローソン店舗の場合、月額3万5000円の助成金が本部から与えられる。「日販50万円、月額50万円の廃棄（日販に対する廃棄ロス率3.3%）」のローソン店舗の場合、月額4万3000円の助成金が本部から与えられる。

## 第2節 助成金額の分析

上記の数値を分析してみる。

セブン-イレブンの場合、加盟店の廃棄ロス金額に対して、一律15%の助成金である。廃棄ロス金額が月額70万円の店舗の場合、加盟店が得られる廃棄ロス助成金は10万5000円である。仮に加盟店が廃棄を月額100万円に増やしたとしても、15万円の廃棄ロス助成金になるだけである。セブン-イレブンの平均日販は65.7万円であるため、多くの店舗が15万円の助成金を得るには、日販よりかなり多くの廃棄ロスを出さねばならないことになる。

ファミリーマートの場合、加盟店が月額70万円の廃棄を出せば、加盟店は15万円の廃棄ロス助成金が得られる。ファミリーマートの平均日販は48万4000円であるため、15万円の廃棄ロス助成金を得るには、日販をはるかに超える廃棄ロスを出さねばならないことになる。

ローソンの廃棄ロス助成金制度は、ファミリーマートやセブン-イレブンに比べると計算が複雑である。ローソンの場合、日販50万円の店舗で廃棄ロス率3.3%の場合、廃棄ロス助成金は4万3000円である。この店舗が廃棄ロス率を4.6%にした場合、廃棄ロス助成金は12万6千円となる。日販40万円の店舗が廃棄ロス率5.7%にして、廃棄ロス助成金は17万8千円である。

このように多くのコンビニ店舗は日販と同額の月額廃棄（売上高に対する廃棄ロス率3.3%）を達成したとしても15万円以下の助成金が得られるだけである。15万円の経費というのは、時給1000円で毎日5時間労働のアルバイトを1ヶ月（30日）の間、1名雇えるだけである。仮に深夜時間帯2時から翌5時

までの7時間を時給1000円でアルバイトを1名雇うとする。1ヶ月の人件費は、1日7000円×30日=21万円となる。15万円では、深夜時間帯にアルバイト1名を雇う人件費にもならないのである。

この点を筆者の身近な例で考える。愛知大学名古屋校舎から最も近い駅は、あおなみ線のささしまライブ駅である。ささしまライブ駅の始発は5時32分、終電は23時59分である。深夜0時から早朝5時まででは、ささしまの街のコンビニ需要は少ないと考えられる。お客がいないこの5時間、店舗をワンオペにして時給1000円で毎日5時間労働のアルバイトを1名雇うと人件費は月額15万円である。逆に言えば、この時間帯にお店を閉めることができれば、最低でも15万円の人件費を確実に削減することができる。24時間営業をやめることができれば、損失を増やす廃棄に比べると、確実に加盟店は経費を削減できる。加盟店の収益の面で考えると、助成金を得るために食品の廃棄ロスを増やすより、24時間営業をやめた方が、加盟店のためになるのではないだろうか。

### 第3節 廃棄ロス助成金制度の有益性

廃棄ロス助成金制度が、加盟店にとって、有益かどうかについてさらに検討を行う。

まずはセブン-イレブンである。「セブン-イレブンの横顔 2017-2018」<sup>18</sup>で公表されているデータに従って、分析を行う。もっとも、各コンビニ本部は、商品の仕入原価を公表していない<sup>19</sup>し、商品ごとに異なるものであるから、その

18 セブン-イレブン・ジャパン「セブン-イレブンの横顔 2017-2018」<<http://www.sej.co.jp/company/yokogao.html>> accessed on May 3rd 2018.

19 最二小判平成20年7月4日において、セブン-イレブン本部は、仕入れ値を加盟店に対して、情報提供するように判示されている。本件は、被上告人セブン-イレブン本部との間で加盟店基本契約を締結してそれぞれ加盟店の一つを経営している上告人らが、被上告人に対し、被上告人が上記加盟店基本契約に基づき上告人らの仕入れた商品の代金を上告人らに代わって支払ってきたことに関し、支払先、支払日、支払金額、商品名とその単価・個数、値引きの有無等、具体的な支払内容について報告を求める事案である。最高裁は、「コンビニエンス・ストアは、商品を仕入れてこれを販売することによって成り立っているものであり、商品の仕入れは、加盟店の経営の根幹を成すものということができる」ところ、加

実態を知ることは難しい<sup>20</sup>。しかし、仕入原価は、概ね売値の7割程度だとわわれている<sup>21</sup>。そこで、売値の7割が仕入れ値だと仮定して分析を行う。

セブン-イレブン店舗の平均日販は65.7万円である。売上の3.3%の廃棄となると1日あたり、仕入原価で2万1900円の廃棄ロスを出すことになる。月の廃棄ロス金額は日販と同じ65.7万円とすると、廃棄ロス助成金額は月額9万8550円であり、日額3285円である。

セブン-イレブン店舗の平均売上構成は、加工食品が26.2%、ファスト・フードが29.9%、日販品が13.6%である。消費期限のある食品関係は締めて、69.7%である。要するに廃棄の対象となる商品の売上は、約48万8千円となる。売値の7割が仕入れ値だから、約34万2千円の仕入れ値である。食品の利益は、約14万6千円。セブン-イレブンのCタイプの場合、24時間営業のロイヤルティはスライドチャージなので分かりにくい<sup>22</sup>が、仮にロイヤルティが60%とする

---

盟店経営者は、被上告人とは独立の事業者であって、自らが支払義務を負う仕入先に対する代金の支払を被上告人に委託しているのであるから、仕入代金の支払についてその具体的内容を知りたいと考えるのは当然のことというべきである。」とした上で、「本件基本契約の合理的解釈としては、本件特性があるために被上告人は本件報告をする義務を負わないものと解されない限り、被上告人は本件報告をする義務を免れないものと解するのが相当である。」と判断している。

20 永沢透「「仕入れ値を開示せよ！」セブン-イレブン加盟店の訴えは当然—最高裁が指摘した「フランチャイズ」の問題点」において、永沢弁護士は、仕入れ値情報を開示しない本部の態度を問題視されている。<<http://diamond.jp/articles/-/6847>> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

21 ビジネスリサーチ・ジャパン「コンビニを影で支える、弁当製造会社の経営実態 弁当代に占める原価、経費、利益の割合は？」<<https://moneyzine.jp/article/detail/202069>> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

小石川シンイチ「セブン-イレブン加盟店の仕入価格に仰天…「ピンハネ」裁判とは」<<http://news.livedoor.com/article/detail/9427857/>> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

22 JFA フランチャイズガイド「開示書面」によると、セブンイレブンのCタイプのチャージは、  
0円から250万円の部分56%  
250万1円から400万円の部分56%  
400万1円から550万円の部分71%  
550万1円からの部分76%  
となっている。JFA フランチャイズガイド「開示書面」<<http://fc-g.jfa-fc.or.jp/misc/pdf/71-2.pdf>> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

と、消費期限のある食品関係の加盟店の利益は40%の約5万8400円。ここから廃棄の約2万1900円を引くと約3万6500円。ここから光熱費やアルバイト等の人件費を差し引くと加盟店の手元に残るのは一体いくらだろうか。1日当たり3000円余りの廃棄ロス助成金よりは日額2万1900円の廃棄ロスを減らした方が加盟店にとって有益ではないだろうか。

その他の、コンビニについては、具体的なデータが無いため、日本フランチャイズチェーン協会による2018年2月のJFA コンビニ統計調査月報のデータに依拠して分析をする<sup>23</sup>。2018年2月のコンビニの売上高は、7949億700万円である。店舗数が5万5395店舗なので、日販は約51万2000円である。売上のうち、日配食品が37.0%、加工食品が27.3%なので、売上の64.3%が廃棄の可能性がある食品である。月額廃棄が日販と同じ51万2000円とすると、廃棄は毎日約1万8千円。51万2000円のうちの64.3%が食品だから、日販の約32万9千円が食品である。食品の仕入れ値が販売価格の7割として、消費期限のある食品関係の利益は1日当たり約9万9000円である。ロイヤルティが50%とすると、4万9500円が加盟店の利益である。廃棄は加盟店の負担なので、1万8千円を引いて3万1500円が加盟店の利益となる。

廃棄ロス助成額が日販50万円・月額廃棄ロス50万円の店舗に対する助成はファミリーマートが1日4000円（月額12万円）、ローソンが1日約1400円（月額4万3000円）である。5000円にも満たない廃棄ロス助成金を得るより、日額1万8000円の廃棄ロスを減らした方が加盟店にとって、より有益であろう。

## 第4章 見切り販売 - 廃棄ロスを減らすために

### 第1節 見切り販売

以上の通り、コンビニ加盟店にとっては、廃棄ロス助成金よりは廃棄ロスを

---

23 JFA コンビニ統計調査月報2018年2月 <<http://www.jfa-fc.or.jp/particle/320.html>> accessed on May 3rd 2018.

減らす方が有益である。それでは、廃棄ロスを減らすために、効果的な方法は何であろうか。その一つが見切り販売の実施である<sup>24</sup>。

見切り販売とは、売れ残りそうになった商品を値下げして販売することをいう。NPO 法人コンビニと地域環境を考える会が2017年に行った調査<sup>25</sup>によると、見切り販売をしなかった3店舗の7日間の廃棄量の平均は112kgにも達した。これに対して、見切り販売をおこなった別の3店舗の7日間の廃棄量平均値は33kgであり、平均値を比べてみると3倍以上の開きがあった。最も多かった店舗と最も少なかった店舗の差は、125kgにも及んだ。

このように見切り販売は、廃棄ロスの削減に効果的である。そして、第5章でも述べるが、ロイヤリティの支払に関する特殊な会計方式、いわゆるコンビニ会計上も、見切り販売は加盟店にとって有利となる。また、深夜営業を止めるためには、見切り販売を実施することが、必要である。

すなわち、深夜営業の有無と見切り販売は、密接な関係にある<sup>26</sup>。例えば、スーパーマーケットでは、見切り販売がいつ行われるかを考えてみれば、良く分かる。見切り販売は売れ残りを危惧して行われる。したがって、閉店時間の少し前（1時間から3時間前）から行われることが多い。

一方で、コンビニはどうか。コンビニは24時間営業を基本としている。すなわち、コンビニには閉店時間はない。したがって、コンビニでは、24時間、お客の来店があり、いつでもモノが売れるのである。したがって、見切り販売の必要は無いとコンビニ本部は主張している。具体的には次節で述べるが、これ

---

24 井出留美氏が行った聞き取り調査でも、見切り販売が食品の廃棄ロスを削減することに効果的であると語っている。井出・前掲注13。

25 NPO 法人コンビニと地域環境を考える会には勉強会にも参加させていただき、コンビニ加盟店の実情を学ばせていただいている。ここであらためて、御礼申し上げる。なお、本調査の詳細については、井出氏が分析をされている。井出留美「こんなに捨てています…コンビニオーナー達の苦悩」<<https://news.yahoo.co.jp/byline/iderumi/20170725-00073548/>> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

26 井出留美「月60万の廃棄はいい経営コンビニオーナー2名が語る」・前掲注13。井出氏は24時間、品揃えが豊富な営業は食品ロスを生み易い旨を主張する。

らのコンビニの基本コンセプトを根拠にコンビニ本部は見切り販売に反対している<sup>27</sup>。

## 第2節 コンビニ本部が見切り販売に反対する理由

それでは、コンビニ本部が見切り販売に反対する理由を見ていく<sup>28</sup>。

上記の通り、コンビニは24時間営業を基本コンセプトにブランドイメージを維持している。しかし、これだけではない。各コンビニ本部は、24時間営業、同一チェーン同一価格、定価販売を基本コンセプトにこのブランドイメージを維持したいという思惑がある。

### 1 ブランドイメージの維持

このブランドイメージの維持が、本部が見切り販売に反対する理由の一つである<sup>29</sup>。

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り、店舗ごとに価格が異なることになってしまう。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。一般に消費者心理というものは値引きしてくれれば値引きをあてにしようとするため、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。

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。

---

27 詳細は、拙稿・注4、63頁以下を参照。

28 拙稿・注4、63頁以下。

29 拙稿・注4、63頁以下。

## 2 コンビニシステム

この24時間営業、同一チェーン同一価格、定価販売を成り立たせるシステムがPOSシステム(Point of Sale System)による単品管理である。すなわち、単品ごとに売上を集計し、これをもとに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行うシステムである。

コンビニ本部は、「24時間営業、同一チェーン同一価格、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と主張している。すなわち、客が24時間、いつでも来店することを前提がなくなり、見切り販売によって価格競争が始まると、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るとコンビニ本部は言うのである<sup>30</sup>。

コンビニの名の由来(convenience)から分かるように、コンビニがスーパーなどに優位している点は利便性である。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、スーパーよりも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と、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、間違っているというわけである。

### 第3節 見切り販売に対するコンビニ本部の見解への批判的検討

確かにコンビニがここまで栄えたのは、利便性という強みがあることは間違いない。しかし、24時間人々が活動している大都会はともかく、深夜にはほとんど来客が見込めない地域や場所の店舗を24時間営業にすることが利便性に貢献しているといえるのだろうか。深夜時間帯にコンビニを利用しなければならないという状況が、それほどあるとは思えない。早朝や深夜について言えば、

---

30 セブン-イレブン・ジャパン「公正取引委員会からの排除措置命令に関する弊社の見解について」<[http://www.sej.co.jp/mngdbps/\\_material/\\_localhost/pdf/2009/062202.pdf](http://www.sej.co.jp/mngdbps/_material/_localhost/pdf/2009/062202.pdf)> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018

せいぜい帰宅時間前や出勤・通学前の時間帯にお店が営業していれば、それで十分な人が多いはずである。採算を考えずに、24時間営業を続けることに意味は無い<sup>31</sup>。実際、廃棄ロス助成金制度を導入したファミリーマートは、24時間営業の見直しを始めた<sup>32</sup>。ファミリーマートが24時間営業の見直しを始めた理由は、深刻な人手不足による深夜アルバイトの人件費高騰である<sup>33</sup>。加盟店にして見れば、高い人件費を払ってまで、収益の見込みの無い24時間営業を続ける意味はないはずである。24時間営業が本当に利便性の向上に役立っているのかを検証し、24時間営業の見直しを行うべきである。

そして、そもそも POS システムとは、商品の単品管理を行って、売れ筋などのデータ分析や需要予測を行い、発注制度を高め、商品を売り切るためのシ

---

31 弁護士ドットCOMの園部氏は、福井豪雪で24時間営業を強制されたという2018年4月11日の中央労働委員会での証言について、「一方で、「もう無理」というオーナーの声を無視してまでも、客が少ない深夜・早朝の営業を続ける必要はあるのだろうか。「社会インフラ」を標榜するのは良いが、加盟店オーナーや店舗サポートを行う社員に、どこまで災害時の負担を課して良いかは議論の余地がある。」と述べている。  
<<https://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20180414-00007720-bengocom-soci>> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

その他、中日新聞2018年4月17日朝刊31面に当日の様子が記載されている。<<http://www.chunichi.co.jp/s/article/2018041790091501.html>> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

なお、中央労働委員会では、セブン-イレブンとファミリーマートのコンビニ加盟店オーナーの労働者性と、コンビニ加盟店ユニオンが本部に対して団体交渉をすることが認められるかについて争われている。2018年4月11日はセブンイレブン事件の審問が行われ、コンビニ加盟店ユニオン側が証言し、この福井豪雪の事件が取り上げられた。筆者はコンビニ加盟店ユニオンの定期大会に参加させていただくなど、コンビニ加盟店オーナーの現状についてコンビニ加盟店ユニオンから研究上の示唆をたくさんいただいている。コンビニ加盟店ユニオンの方々にあらためて御礼を申し上げる。コンビニ加盟店ユニオン <<https://www.cvs-union.net/>> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

32 毎日新聞2017年10月31日東京朝刊6面。

33 人手不足のため、コンビニの加盟店従業員が厳しい労働を強いられている点については、「過労死：残業月200時間超 ファミマ解決金、加盟店員側と和解 大阪地裁」毎日新聞2016年12月30日大阪朝刊を参照。この記事において、筆者は経営指導を行うコンビニ本部も一定の責任を負うべきだと主張した。その他、週刊ダイヤモンド2018年7月28日号128頁以下「特集コンビニクライシス・法規制は諸外国では当たり前前；オーナーが取り得る手段は」も参照。筆者は法規制の必要性を論じた。

システムである。決して、廃棄ロスを出すためのシステムではない。また、見切り販売とは、POSシステムにより販売の予測がはずれた場合に、廃棄ロスを出さないために行うためのものである。

すなわち、商品が見切り販売をせずに、売り切ることが加盟店やコンビニ本部にとっての第一目標である<sup>34</sup>。しかし、発注の予測がはずれた場合に、次善の策として行うのが見切り販売である。見切りは「最後のお守り」であり、常態化させないように売り切ることが大切である<sup>35</sup>。

このように考えれば、閉店時間前や賞味期限が近づいた食品の見切り販売を行って商品を売り切ることが、何故、コンビニシステムを狂わせるのだろうか。廃棄ロスはもちろん、見切り販売を行わなくて済むような販売予測を立てて、発注を行うことが大事であると考ええる。

そして、見切り販売とディスカウントとは違う。はじめから安売りを行うディ

---

34 NPO 法人コンビニと地域環境を考える会は、食品廃棄ロスを削減するためにコンビニ加盟店が売り切る努力をすることが必要であるとしている。 <<http://www7b.biglobe.ne.jp/~npo-conveni/index.html>> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

35 井出留美・前掲注14。井出氏は加盟店オーナーを取材し、見切り販売をするポイントについて、次のように述べている。

(1) 見切りの実施曜日や時間帯をランダムにする

見切り目当ての客ばかりになると困るので、見切りをやる時間帯や曜日をランダムにし、「この店は、何時になると見切りをやっている」というイメージをつけない。

(2) 見切りとそうでない平常時とのメリハリをつける

麺類50円引きセールやおにぎり100円セール、冬のおでんセールなどは、勝負どき。そういうときは廃棄もいとわない覚悟をする。また、1ヶ月の中でも「月初めはしぼるぞ」とか、数ヶ月の中で「今月はしぼるぞ」など、見切りして廃棄を減らす時とそうでないときのメリハリをつける。

(3) 3種類の鮮度のものを同じ棚に並べるのはNG

食パンなどは、9月2日、3日、4日・・・と並べると、お客さんは必ず4日のものを買って行ってしまい、2日と3日の日付のものが残ってしまう。したがって、3種類の鮮度は置かない。1鮮度、もしくは2鮮度まで。

(4) 先入れ先出しの徹底

徹底的に鮮度管理をすることで、古いものが残って捨てざるを得ないということを減らす。

(5) 見切りは「最後のお守り」

見切り販売を常態化させない。

スカウントとは異なり、見切り販売は、発注の予測がはずれた結果、閉店時間前にもかかわらず売れ残った食品や賞味期限が近づいた食品に対して行うものである。したがって、見切り販売を行うことによって、価格破壊が起こることはないであろう。

各コンビニ本部による見切り販売助成金制度は、この廃棄ロスを恐れずに豊富な品揃えをして欲しいということを狙っている。豊富な品揃えが購買意欲を向上させるとコンビニ本部は言う。売上の増加が加盟店の利益になれば、豊富な品揃えは必要である。しかし、売上が増加より廃棄ロスを減らした方が加盟店の利益になる、さらには豊富な品揃えが、廃棄ロスを増やすことによって加盟店の損失を増やす（あるいは利益にならない）ことになるとするならば、加盟店は豊富な品揃えをいったい何のために行うのだろうか。

## 第5章 コンビニ会計

そして、コンビニによる食品廃棄の最大の原因とも言われているのが、コンビニ会計と呼ばれる特殊な会計である。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」と呼ばれているが、これが、コンビニ本部が廃棄ロスを推奨し見切り販売を禁止しようとする最大の原因ともいわれる<sup>36</sup>。以下、コンビニ会計を検討する。

### 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。10個のおにぎりのうち、8個が売れて、2個が売れ残り廃棄処分となった。コンビニ本部のロイヤルティは粗利の50%であるとする。

この場合、売上高は800円で、仕入れ値は700円。粗利は100円というのが会計原則に則った粗利計算方式である。コンビニ本部のロイヤルティは50%なの

36 コンビニ会計については、拙稿・注4、47頁以下でも論じている。

で、コンビニ本部と加盟店は50円ずつを分け合うことになる。

## 第2節 コンビニ会計

コンビニ会計では、売上総利益＝売上原価－（廃棄ロス原価＋棚卸原価）・として算出されたものにロイヤルティの率を乗じたものを本部が加盟店に支払う。このコンビニ会計に従うと、一般会計方式の場合よりもロイヤルティ率が高くなる場合が多い。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。

具体的には次のようになる。先ほどの店頭小売価格が100円、仕入原価が70円のおにぎりを加盟店が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、粗利を導き出す、粗利を導き出すための原価は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、コンビニ会計という原価（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」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。

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売上総利益となる。コンビニ本部のロイヤルティが50%なので、この240円の売上総利益は、コンビニ本部と加盟店によって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、売上総利益をコンビニ本部と分け合った後に、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。本部と分け合って得た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。

### 第3節 コンビニ会計の問題点

上記で示した通り、この設例の場合、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円の赤字となる。一方のコンビニ本部は、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。

このように廃棄ロスにはコンビニ本部の損失とはならず、加盟店のみが負担している。コンビニ本部は廃棄ロスではなく、機会ロスを恐れているのである。そして、このコンビニ会計により、コンビニ本部は過重な発注を推奨しがちになる。

一般会計方式に従った場合、おにぎりの販売予測が8個ならコンビニ加盟店は8個の発注、おにぎりの販売予測が10個ならコンビニ加盟店は10個の発注をのぞむ。さらにいえば、おにぎりの販売予測が10個で、2個売れ残ったとの仮定に立つと、コンビニ加盟店は10個発注し2個売れ残る場合（マイナス20円）より、8個発注しすべて売り切の方が、利益が出る（120円）。コンビニ本部はどちらも同じ120円の利益である。言い換えれば、何個売れ残って廃棄になろうが、コンビニ本部の利益は変わらない。このようにコンビニ本部は、売れ残りによる廃棄ロスに対する負担はないため、売上を伸ばそうとして、過重な発注をのぞむ。8個売れたら10個の売上可能性があった、すなわち2個の機会ロスがあったというようにコンビニ本部は考えがちなのである。

### 第4節 コンビニ会計における見切り販売の有用性

このコンビニ会計については、さらに問題点がある。それは、見切り販売についてである。見切り販売をすると、コンビニ本部の利益は減り、加盟店の利益は増えるという構造になっている。したがって、コンビニ本部は見切り販売を加盟店にさせたがらない傾向にある<sup>37</sup>。

37 平成21年6月22日公正取引委員会「セブンイレブンジャパンに対する排除措置命令」においてこの点が指摘されている。<<http://www.jftc.go.jp/dk/ichiran/dkhaijo21.files/09062201>>

さきほどの同じ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円にして販売し、それがすべて売れたと仮定する。売上は100円（50円×2個＝100円）増えて900円。仕入原価は700円。廃棄ロスはゼロだから売上総利益は200円。コンビニ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、コンビニ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個が見切り販売された場合より多くのロイヤルティが取れる。コンビニ本部にとっては、おにぎり2個を廃棄した方が、廃棄をゼロにするより儲かるのである。コンビニ本部が見切り販売をさせたがらない理由がこれである。

もっともコンビニ本部による見切り販売の禁止については、公正取引委員会において排除措置命令が出されており<sup>38</sup>、コンビニ本部は見切り販売を禁止することはできないとされている。しかし、実際には、見切り販売を実施するコンビニは少ないのが現状である。見切り販売を「必要性を感じない」加盟店が約半数であり、見切り販売を「必要と感じている」ものの「実施していない」ことについて、「コンビニ本部が不利益な対応を示唆する」と感じている加盟者は7.0%も存在している<sup>39</sup>。

このコンビニ会計のために、コンビニ本部は過大な発注を加盟店に推奨するだけでなく、加盟店が見切り販売を嫌がる傾向にある。この結果が大量の食品

---

pdf> accessed on May 3rd 2018.

38 公正取引委員会・前掲注37。平成21年6月22日公正取引委員会「セブンイレブンジャパンに対する排除措置命令」において、「セブンイレブン・ジャパンの取引上の地位は加盟者に対して優越しているところ、セブンイレブン・ジャパンは、加盟店で廃棄された商品の原価相当額の全額が加盟者の負担となる仕組みの下で、推奨商品のうちデイリー商品に係る見切り販売（以下「見切り販売」という。）を行おうとし、又は行っている加盟者に対し、見切り販売の取りやめを余儀なくさせ、もって、加盟者が自らの合理的な経営判断に基づいて廃棄に係るデイリー商品の原価相当額の負担を軽減する機会を失わせている。」と判断され、この行為を取りやめるように排除措置命令が出された。

39 野村総合研究所「コンビニエンスストアの経済・社会的役割研究会 第4回研究会 説明資料・データ集」2014年12月 <[http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoryu/convenience/pdf/004\\_03\\_02.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoryu/convenience/pdf/004_03_02.pdf)> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

廃棄ロスである。コンビニ本部は食品廃棄を増やすための廃棄ロス助成制度ではなく、発注の精度を高め、売れ筋の商品を揃えることに力を注ぎ、食品廃棄の出ないような「売り切るシステム」を作っていかなければならないのではないだろうか。

## 第6章 まとめ

以上の通り、廃棄ロス助成金制度は加盟店にとって有益な制度ではない。廃棄ロスを相当額増やしても、深夜アルバイト1名の人件費にもなっていない。廃棄ロスを増やすより、深夜営業をやめた方が加盟店にとって有益である。このように加盟店にとって何が有益かを考えるならば、廃棄ロスを増やして助成金を得るのではなく、廃棄ロス削減を考えるべきである。

それでは、廃棄ロスを減らすためにもっとも効果的な方法は何か。それは、見切り販売である。見切り販売をすれば、廃棄ロスは減り、加盟店の利益も増える。もっとも、見切り販売は「最後のお守り」である。まずは、発注の制度を高めて売り切る努力をし、それでも、需要予測がはずれた場合の次善の策として行うべきである。需要予測を上回るような発注をし、「豊富な品揃え」の名のもとに、大量の廃棄ロスを出すことは避けねばならない。

日本における食品廃棄量は食料消費全体の3割にあたる約2775万トン。売れ残りや消費期限切れの食品、食べ残し、製造工場で余った食品（食品ロス）は約621万トンである<sup>40</sup>。2015年の国連世界食料計画によれば、世界の食料援助量は320万トン<sup>41</sup>、2013年の日本の米の生産量は、860万7千トンである<sup>42</sup>。日本で

---

40 2014年度農林水産省「食品廃棄等の利用状況について」<[http://www.maff.go.jp/shokusan/recycle/syoku\\_loss/161227\\_4.html](http://www.maff.go.jp/shokusan/recycle/syoku_loss/161227_4.html)> accessed on May 3rd 2018.

41 国連世界食料計画2015年次報告書 <[http://ja.wfp.org/content/2015\\_ann\\_rep\\_japanese](http://ja.wfp.org/content/2015_ann_rep_japanese)> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

42 農林水産省「米の生産上位について」<<http://www.maff.go.jp/j/kids/crops/rice/farm.html>> accessed on May 3<sup>rd</sup> 2018.

は、世界の食料援助を上回り、日本の米の年間生産量に近い量の食料が廃棄されている。この数字を見れば如何に日本の食品廃棄が多いかが分かるであろう。

日本の食料廃棄を減らすためにも、廃棄を助長する制度ではなく、廃棄を減らす方法を選択すべきである。コンビニ本部は、廃棄ロス助成制度によって廃棄を推奨するのではなく、発注の精度を高め、食品廃棄の出ないような「売り切るシステム」を作っていくべきである<sup>43</sup>。そして、加盟店に求められていることは「売り切る努力」である。正確な発注のもと商品を売り切る努力をすることが第一である。発注の予測がはずれた場合にだけ、次善の策として見切り販売を行う。こうすれば、食品廃棄を減らすことができる。

食品廃棄を助長することは、多くの人が持っている道徳観を踏みにじること

43 日本フランチャイズチェーン協会の調べでは、コンビニの店舗で肥料化している店舗は3597店舗、飼料化している店舗は7326店舗、熱回収している店舗は103店舗、バイオマス等を行っている店舗は2174店舗である。期限切れ商品の受け入れ施設は、全国で89施設（再利用施設50、余熱利用施設39施設）である。<<http://www.jfa-fc.or.jp/particle/498.html>> accessed on May 3rd 2018.

そして、各コンビニ本部は、廃棄に対して次のような対策をしている。

セブン-イレブンでは、長鮮度商品（チルド弁当）や小容量のセブンプレミアム商品を導入している。さらに「3分の1ルール」の見直しを行い、小売に納入できない商品を減らして食品ロス削減を目指している。

さらにセブン-イレブンは、店舗から回収された販売期限商品はフライドミールにされ、そのフライドミールを用いて配合飼料を製造、指定の養鶏工場で鶏の資料として利用している。セブン-イレブンは、全国27都道府県にて販売期限切れの商品の飼料・堆肥へのリサイクルを推進し、2016年度には食品リサイクル率は53.4%となったとしている。セブン-イレブン・ジャパン「環境への取組」<<http://www.sej.co.jp/csr/environment/reduce.html>> accessed on May 3rd 2018.

ローソンでは、売れ残り商品のリサイクルは2017年3月末現在、2582店舗で実施し、食品リサイクル等の実施率44.3%となっている。売れ残り食品は、飼料や肥料にリサイクルし、これ以外にもバイオガスで発電も実施している。ローソン「環境保全活動」<<http://www.lawson.co.jp/company/activity/preservation/>> accessed on May 3rd 2018.

ファミリーマートでは、店舗から出る食品廃棄物は生ゴミ回収リサイクルシステムにより飼料、肥料、メタン等に再資源化している。生ゴミ回収リサイクル実施店は2017年度には3566店舗となり、食品リサイクル率は47.0%となっている。そして、ファミリーマートでは、2008年より、再生利用事業計画（商品リサイクルループ）として認定された液体飼料化に取り組んでいる。ファミリーマート「環境への取組」<[http://www.family.co.jp/company/csr/environmental\\_initiatives.html](http://www.family.co.jp/company/csr/environmental_initiatives.html)> accessed on May 3rd 2018.

でもある。「賞味期限の切れたおにぎりを足で踏みつける」ことが抵抗なくできる人は少ないはずである。ましてや、もしこれを勧められたら、その勧めた人のことをどのように思うであろうか。多くの人は、その人に対して嫌悪感を持つだろう。食べ物を大切にすることは、多くの人が当たり前のように持っている道徳観だからである。したがって、コンビニ本部が廃棄を助長する制度を促進したとしても、いずれ消費者から見放される日が来るのではないだろうか。そして、日本語には、「もったいない」という言葉がある。モノを大切にすることを表した言葉である。「食べ物を大切にすること」そして「もったいない」を知っている日本の消費者は、食品の大量廃棄を望んではないはずである。日本の消費者は、「食べ物を大切にすること」「もったいない」の無いコンビニを望んでいるはずである。