

## フランチャイズ・コンビニの仕組について

### 何を見直しすべきか << 政策提言 >>

フランチャイズ・コンビニ・システムについて、仕組（加盟店契約書・取引基準）のあり方は、企業に求められるコーポレート・ガバナンスの考えの表れであり、本来は経営の透明性・健全性・遵法性が確保されるなかで、企業自らの企業倫理に基づいて行なうべきことです。

但し、市場経済が信用・信頼の基に成り立つ重要な要素には経営の透明性（必要な情報の公開）が守られなければならない。経営内容を非公開（有価証券報告書の非公開・等）とすることで、説明責任を果たさずに行なわれる事が有ってはならないことです。

特に会計処理については会計基準を遵守した方式に早急に変更して、企業のステークホルダーである加盟店に対して経営成績や財政状態を正しく報告するよう改められることが求められます。

しかし創業以来、企業がこの仕組により高収益を得てきたのも事実で、仕組の危険性が公にならない限り、出来ることなら変更したくはないと考えるのも企業心理です。（企業の存在目的が社会貢献にあることに気付くなら自ずと答えが出る筈ですが残念です。）

このような状況下では行政による指導や、社会問題として世論の高まりがなくては改善へ導くことは難しい課題でもあります。

改善・改革すべきことは日本式フランチャイズ・コンビニの仕組が、コーポレート・ガバナンスから逸脱し、ビジネスモデルとして成立していない現実を直視し、この仕組をビジネスモデルとして成立するものに改善して、地域社会・地域経済に受け入れられる持続性を備えたものとして、日本経済にとっても受け入れられるような仕組にすることです。

このことを踏まえ、問題を指摘してきた筆者として具体的に何を改善すべきか求められる改善策の幾つかを、以下に述べさせていただきます。

## ① 契約期間 15 年の見直しと営業権の自由化

初めに本部側のみが投資回収を 2 年で終えて、加盟店側は投資回収もできずに経営破綻するような利益配分率(高率なチャージ料)は改めなければならない。

その上で、例えばチャージ率を(現行の 18%引き下げ)改定してもなお本部側は 3 年で投資回収できる訳ですから、本部で固持している契約期間 15 年間の営業権は見直すべきです。 現行の中途解約違約金は一方的に加盟店が本部に支払うことになっていますが、これは本部側の投資回収前に加盟店に辞められるというリスク負担を無くす理由と思われます。 こうした目的から考えても現行の中途解約違約金額は高過ぎます。

5 年経過までは中途解約違約金を現行の 1/2 として、5 年経過後は、むしろ加盟店側での投資回収が済んでいない訳ですから、中途解約違約金は 0 とした上で営業権を加盟店側に移すべきです。

現行基準では加盟店側は立地条件やチャージ率により 1 年目ですでに経営困難な店舗であると判ったとしても、赤字と判った加盟店経営を 15 年続けることになり、このことが多くの悲惨な結果を招く基になっています。 加盟店側の悲惨な結果に比べると本部側としても投資額を回収した後に更に 10 年もの期間、営業権を固持する理由は希薄であり、改善すべき項目であると考えます。

( 続けられてきた横行霸道な行為は改めるべきことです )

( 営業権として考えられる価格例 - 現行の中途解約金を廃止して、営業権の価格はこれの 1/2 程度とし、建物・借地権等の資産は別途考慮する。 )

## ② テリトリー権の検討 (新規出店時の同一企業グループ内での距離規定)

営業権との関連で営業権・テリトリー権を有効にするため、店舗経営資格者(加盟店経営経験者)間での営業権の売買を可能にすべきです。(テリトリー内への出店は、必要に応じて本部が既存店の営業権を買取る方式で交渉することに変更)

現行のテリトリー件(商圈侵害)を考えない方式では、本部側は自らの投資回収が終えた(本部側のみ 2 年で回収)地域に、次の新規店を出店させる方法を繰返し行な

い、過剰出店分は売上が減少した店舗が閉店して行くことにより、グループの売上高を上げる(又は、維持する)方式を繰り返しています。(ドミナント出店方式=本部説明では地域での知名度を上げ、業務の効率化を理由としていますが、こうした説明は未出店地域への進出を除いて適切な理由にならない。)

本部にとって自らが独自に決める新規出店のリスクを加盟店側にのみ負わせるもので、企業倫理や良識が求められる大企業が行なうことではありません。加盟店の半数を超える店舗はAタイプ店ですが、加盟店側が出店時に30百万前後の投資を行ない、回収の目途も立たないうちに近くに同一グループの新規店をオープンしているのが現状です。

又、近くに新規出店する計画を知らされた既存の加盟店側は、如何なる理由があっても計画変更の願いは受入れられず(加盟店からの請願による計画の変更は前例が無い - 【本部説明による】)、加盟店側は、ただ泣き寝入りするだけです。

ドミナント出店後の問題として、近隣の既存店は売上が1~3割(時にはそれ以上)減少し、ただでさえ苦しい経営状況が更に苦しくなり、辞めたいと考えても中途解約に必要な多額の違約金を支払う事もできず、結果として多額の負債を残して経営破綻に追い込まれることは必至です。

コンビニ先進国の米国に措いては日本で言うAタイプ店は無く、総て本部が資本を投資するCタイプ店のみですが、それでもアイオワ州フランチャイズ法では契約の規定に関係なく影響を被る加盟店に損害賠償請求権を保障しています。その内容は本部が既存加盟店の近隣に同系の加盟店を新設することにより、1年間の総売上が前年度平均より5%以上低下した場合、本部が最初に既存加盟店に新設店舗の契約を申し出しなかった場合は、5%を越える売上減少分の利益減の3年分を限度とする損害賠償を請求できるとしています。

これを意識しての動きと思われるますが、日本では、本部が既存加盟店の近隣に同系の加盟店を新設するときには、最初に近隣の既存加盟店に新設店舗の計画と、既存店への影響は最大でも5%以下であると伝え、更に2号店として契約の

話を出してきます。しかし、投資回収が進んでいない事情や、契約の欺瞞性に気付いた既存店がこれに応じることは殆んどなく、本部の計画通りに新規出店が続き、既存店が閉店して行く事となります。

又、近年憂慮すべきことは、仕組の危険性が一般に知られるようになり、新規加盟店希望者を募ることが難しい為、既存店の投資回収が進んでいないAタイプ店に対しCタイプ店としての2号店を進めるケースを多く見かけます。

このことは返済不能と判っている者に高利の貸付をするサブプライムローンに似た行為でもあり、加盟店経営者の被害拡大に繋がりがねない問題です。。

①②を考慮し、行政による適正な仕組への改善指導が望まれます。

### ③ 資金帰属場所の適正化

現行の加盟店売上額資金の帰属が本部となる方式は、契約書・付属明細書オープンアカウントに関する記述の何れにも明確な記述がなく、現行契約のまま企業会計原則に適合した処理に訂正して資金の帰属を明確にすることが可能な事柄です。又、加盟店契約書で如何なる牽強付会を述べても、会計上の取引記帳を枉げる事はできません。

店舗運営～売上計上に関わる総コストの、9割を超えるコストは加盟店が負担し、(特に売上原価の100%を負担する加盟店に対し)その売上計上した現金が、本部側の固有の資産で加盟店からの預り金ではない等とする現行の会計処理方式は、早急に会計原則に適合した会計処理に改めなければ成りません。

(米国方式と比較することで、その不合理がより明確になります。 本編参照)

加盟店が売上計上して本部に送金した現金は、本部に対する預け入れ金であり(会計上は前渡金又は預金・貸付金・立替金に該当)、本部側としては前受け金又は預り金処理されるべき金額です。

(現状では、本部は当月分のチャージ料と本部側の立替金を控除した残額を加盟店買掛金として表示し、加盟店側は買掛金と前渡金・チャージ料等をオープンアカウントという通過勘定で相殺され、差額を未収金、又は借入金で計上していますが、この会計処理は会計上総額主義に反し、適正とは言えません。)

#### ④ 最高チャージ率の規制

本来、企業倫理を備えた企業間取引は自由であることが望ましいことですが、リーディングカンパニーと言われるコンビニ・システムの実態に見られるように、一方的に本部側が決めた取引基準(チャージ料率)により、本部側で計上する利益が加盟店を含めたグループ全体の利益を上回ることはあってはならない。

【加盟店側の総利益は平均日販店の見込損益による】

このことを放置することは、独占禁止法の基本でもある「ルールある競争社会の推進」に深く係わることで、日本経済にも影響のある重大な問題です。

こうした実態は、前ページの数値で見た現行取引基準と合わせ、独禁法・一般指定の第14項(優越的地位の濫用)に該当するものと思われます。

公正取引委員会「フランチャイズ・システムに関する独占禁止法上の考え方について」によれば、フランチャイズ契約又は本部の行為が、フランチャイズ・システムによる営業を的確に実施する限度を超え、加盟者に対して正常な商慣習に照らして不当に不利益を与える場合には、一般指定の第14項(優越的地位の濫用)に該当することがある。としています。

日本式コンビニ・システムの総てが問題とは言いません。むしろ多くの企業は、このシステムをビジネスモデルとして確立しようと努力されています。

10年の歳月を掛けて中国に200店舗の直営店を築いた企業もあれば、自社の利益のみを考えて、フランチャイズ店での出店が認可されるまで(フランチャイズでなければ旨味がないと)待って、フランチャイズ店での出店を急遽始めた企業もあります。

突出して高いチャージ率により社会的責任が見えない企業は数社であり、多くの企業は企業倫理を考え真剣にコンビニ・システムを経営の仕組として永續させようと、24時間営業の見直しや地域別価格を導入する動きもみられます。

突出して高いチャージ料により驚異的に上げた利益と資金を持って、辺りかまわず新規店舗を開店する行為は、同系の既存加盟店のみならずコンビニ業界にとっても健全性を著しく欠いた行為と言えます。

現行の法制度の下では、チャージ料率は自由に決めることが許されていますが、上記に示すような現実がある限り行き過ぎた規制緩和でもあり、秩序ある経済活動に向けて法的規制が必要不可欠と考えます。

筆者の試算によれば本部が徴収するチャージ料の上限率は、平均的売上店舗が収益ゼロとなる点であり、米国セブンイレブンの基準と同程度で、現行チャージ率を18%引き下げたチャージ率となります。

(このチャージ率に改定することで、本部側の新規店舗投資の回収期間は現行の2年から3年になる程度です。ちなみに加盟店側は現行の回収不能から8年半になります。)

【但し、この引き下げ率は当該企業グループの営業利益・平均日販・加盟店損益見込等により計算されたもので、年々下降している平均日販や企業グループ毎の営業利益・平均日販・等により変化する数値であることも考慮が必要です。】

## ⑤経営の透明性、健全性、遵法性、確保と、

### ステークホルダーへの説明責任の重視・徹底

企業の社会的責任を考えると、経営の透明性・必要な情報の公開は必須条件です。サブプライムローンに端を発した信用不安が世界金融危機・経済危機をまねき恐慌の危機にあります。市場経済の基本は情報の公開による信用・信頼の上に成り立ちます。日本一の高収益でフランチャイズ企業のモデルとされる企業が、有価証券報告書の非公開を始めとし、経営判断を迷わす加盟店用決算資料の作成や、仕組の危険性指摘に対し説明を避け・回避し、情報を極度に封じてきた姿勢は、問われなければ成らないことです。

【①疑問視する記事が掲載された雑誌が発売されると、全国の加盟店に同報通信が流れ即日全数を返品するよう指示。②廃棄ロス原価にチャージを掛けている件については、平成19年7月に至っても廃棄ロス原価にはチャージが掛かっていないと各加盟店に説明し。地域によっては詳細な資料まで作成して説明。③日経ビジネス2002年10月7日号ではFC「繁栄の裏側」記事で廃棄ロス原価にチャージが掛かっているとした件に対し、本部側の抗議記事を掲載した上で日経ビジネス側にお詫びと訂正記事まで掲載させたことは、今振り返ってみると、廃棄にチャージが掛けられてきたことは社会的に認識された事実であったことで、真実を伝えることに責任

と使命を持つ情報機関に対し圧力で歪めた情報を社会に流した事件として問題視しなければならない。④加盟店による相次ぐ訴訟や、仕組の欠陥による加盟店の悲惨な実態がニュースとして表に出ることは滅多に無い。このような事実は企業の報道・市民への行き過ぎた行為やSLAPP(スラップ=公衆の言論を抑圧する恫喝的訴訟)が機能している表れでもあり、民主主義の根幹である表現の自由(情報公開・言論・表現)を困難にしている。】

企業は自らが襟を正し、長年この仕組により被害を被ったステークホルダー(特に加盟店)に対し、正しい説明をすることが求められます。

加盟店経営に参加するか否かは、契約期間15年を考慮すると加入するオーナー家族の総ての生活が掛り、その家族の生涯をも左右するものです。

会計について仕組の透明性・内容の説明は必要不可欠であり、企業側の重大な責任です。「曖昧な説明により契約にサインさせた上で、後はサインしたのだから15年間この契約の債務履行・自己責任を求める。」こうしたやり方を何時までも野放しにすることは許されないことです。

加入契約者の自己責任を問う以前に、契約前の説明責任として、又、多額の投資をする加盟店側での投資回収計算を可能とする為にも、最低限つぎの項目は規制されなければならないと考えます。

### **契約前に公開義務として規制されるべき見込経営資料の提示**

立地により開店してみないと売上がどの程度かは判らない事情は判る。しかし、次の項目は本部側にその意思があれば容易に可能なことです。又、非公開の理由に「企業の重要なノウハウ」を頻繁に口にしますが、加盟店の経営責任は加盟店にあり、加盟店経営に必要な会計資料の提示が行なわれないでは話になりません。

(1) モデルケース店(前年及び前々年の平均日販店)による見込経営数値は、提示が可能であるため契約前に加盟店希望者に渡し、契約するか否かを事前に検討できるようにする。(加入後の1つの目標値にもなる)

(2) 見込経営数値を提示する際に重要なことは、経費の細目を示し正しい損益分岐点・投資額回収計算ができる程度とする。(本部が作成しているコンビニ会計から除外している経費の項目と金額を明確にする。)

(3) 又、前年及び前々年に15年の契約期間満了となった店舗数と、対象店舗の平均年度別日販額(過去15年の推移)を示し投資回収計算を補完できるようにすること。

(4) 加盟店の投資回収計算と資金計画を可能にする為、売上資金の帰属場所を明確に示すと共に、資金の貸し借りに対しての金利を示す。

(現行契約書の与信の記述は明らかに錯誤であるから、会計処理を適正な方法にするか、契約書の与信の記述を削除する。)

## ⑥会計処理を適正な処理方式に是正する

企業は利害関係者(ステークホルダー)に対して、企業の財政状態や経営成績を正しく報告することは、極あたりまえのことです。正しくとは、一般に公正妥当と認められる会計のルールに基づいて処理し、政策の配慮のために事実の真実な表示をゆがめてはならない。コンビニ会計が擬似会計として指摘される一連の会計処理は、即刻一般に公正妥当と認められる会計のルールに基づいた処理に是正されなければならない。

## ⑦見切り販売、廃棄商品原価へのチャージ料加算については

### 合理性のある方式に変更する

見切り販売(鮮度商品の販売期限が迫っている商品について値下げ販売する)独立した経営にある加盟店において、見切り販売するか否かは加盟店側の自由とも言えますが、統一した看板でチェーン展開するコンビニ本部企業としては、



これを規制したい思惑もあります。問題はその処理方法や大量に発生する廃棄商品に対する考え方です。

現行方式は、米国方式を真似たところに最大の過ちがあります。つまり、米国では店舗への投資は総て本部側が行い、売上計上も商品仕入も本部企業が計上する所謂委託販売方式である為、店舗にある商品は総て本部の商品(財産)になります。従って(店舗商品を廃棄処理して横流しする等の)不正防止という管理上の合理的理由があり、廃棄商品の原価を売上原価から差引いた売上利益の金額に一定のチャージ率を掛ける方式を採っています。

これに比べ日本法式は、創業期に本部の資金難や既存酒店を利用した経緯があり、店舗への投資を加盟店が行なうAタイプ店を多く出店した為、加盟店の売上を本部で計上する方式は大蔵省(現・金融庁)の指導で出来なくなり、商品売上額は加盟店で計上し、商品仕入も加盟店での計上となり、本部では直営店の商品売上額と加盟店からのチャージ収入のみ売上計上することとなりました。このことにより加盟店商品の、仕入時から店舗内にある商品は総て加盟店の財産であり、管理責任は加盟店側にあります。

さて、此処からが重大な過ちの内容です。日本方式では売上計上や商品管理・売上原価負担が加盟店側に移ったことにより、合理的根拠を失ったにも拘らず、廃棄商品を米国方式と同様に、不正防止という理由を付け、廃棄商品の原価を売上原価から販売費に振替処理して、(廃棄商品原価分が増額された)売上利益額に一定のチャージ率を掛ける方式を採ってしまいました。

この事により多くの不合理が発生して、裁判の経緯により明らかになっている事実はご承知の通りです。

ことの重要性を認識して頂き、合理性のある会計処理方式に変更されることを切望します。