

早稲田商学第 423 号  
2010 年 3 月

# コンビニ FC システムにおける 本部対加盟店の軋轢と調整 ——その歴史的考察——

川 辺 信 雄

## 1. はじめに

2009年は、コンビニ FC システムにおける本部と加盟店の対立が多発し、社会的にも注目を浴び、改めて本部と加盟店の対立の根深さを感じる年であった。同年6月には、公正取引委員会（公取委）が消費期限間近の弁当の値引きを不当に制限したとして、セブン－イレブン・ジャパンの独占禁止法違反（優越的地位の乱用）を認め、排除命令を出した。セブン－イレブンはこれを受け入れると同時に、加盟店に対し廃棄損失の15%を負担すると発表している<sup>(1)</sup>。

こうした動きを背景に、9月にはセブン－イレブンの北海道、千葉、大阪、兵庫、岡山の加盟店経営者7人が、値引き販売を制限されて利益が減ったとして、同社に損害賠償を求め東京高裁に提訴した。10月には、九州の加盟店の経営者4人が、福岡地方裁判所に同じ理由で損害賠償を求めた訴えを起こしている<sup>(2)</sup>。

同じく8月には、東京高等裁判所でセブン－イレブンの元加盟店オーナーが、商品の支払い内容などの開示を求めた差し戻し後の控訴審判決が出されている。本部側に支払いおよび報奨金の書面による報告を命じたが、一方で請求

書など現物帳票の開示について、その必要を認めないとするものであった<sup>(3)</sup>。

さらに、セブン-イレブンでは年金や税金などの収納代行業務や24時間営業の強要禁止を求めて、6県の加盟店10店の経営者10名が東京地裁に提訴している<sup>(4)</sup>。

このような動きのなか、加盟店側では加盟店のオーナーが2009年8月に、全国規模の「コンビニ加盟店ユニオン」（本部・岡山）を設立している。この設立総会には、小沢一郎民主党代表代行（当時）も駆けつけ、挨拶の中で本部の加盟店に対する優位な立場を制限する法律の制定について触れたりしている。同ユニオンは、9月には連合岡山への加盟を認められている。コンビニ加盟店オーナーは経営者で、労組にはそぐわないようみえるが、本部と加盟店の関係から、実質的には労働者としての性格が強いとして加盟がみとめられたという<sup>(5)</sup>。

こうしたコンビニ業界で頻発している諸問題は、本部と加盟店とはどのようにあるべきなのか、再びFC展開をするコンビニ関係者に問い合わせているといえる<sup>(6)</sup>。

FCシステムを維持するには、オーナーの利益確保が至上命題である。とくに、日本では当初から、多くのコンビニ・チェーン本部がFCシステムを採用して、既存の中小の酒販店、米穀店、食料品店、雑貨店などがコンビニ業態転換するかたちをとった。このことから、本部と加盟店は「共存共榮」を謳い文句に、コンビニが急速な発展を遂げてきた。「コンビニを始めたときは、FCシステムで商店街の近代化、活性化を進めることができた」とセブン-イレブンの鈴木敏文会長は述べている<sup>(7)</sup>。

コンビニ業界の急成長は、本部企業と加盟店との初期投資、運営コストを分担するFCシステムがその原動力であったことは間違いない。

しかしながら、近年、FCシステムを構成する本部と加盟店との葛藤が生じ、係争事件が多発している。コンビニFCシステムをめぐる裁判事件は、第1に

FC 契約の締結に関する事件として生じる場合が多い。保護義務違反、契約締結上の過失を主張することが多いが、そのほか、不法行為、債務不履行、補償契約の存在、詐欺、公序良俗違反、権利乱用ないし信義則違反、独占禁止法違反など、多くの主張が行われている。第2は、契約の終了に関する事件である。第3は、競業避止義務、第4は加盟金・ロイヤルティ、第5は違約金ないし損害賠償の予約、第6はロイヤルティの請求、第7は経営ノウハウ・経営指導をめぐる問題があることがわかる<sup>(8)</sup>。

FC システムにおいては、ボランタリー・チェーンなどと異なって、契約によって、経営の内容が限定されているため、また加盟店に対する本部の統制が厳しいために、契約の違反を理由とする両社間のトラブルが発生しやすい。契約の内容は多くの場合、本部にとって有利なように規定されているため、加盟店はその契約の不当性を問題として争うことが多くなる<sup>(9)</sup>。

したがって、先行研究をみると、本部と加盟店との軋轢について訴訟事件が起こると、その判決に対する法律的な意味合いについて研究するものが多かった。しかしながら、次第にこうした個別の事件の問題をこえて、コンビニ FC システムに内在する諸問題をめぐる加盟店と本部の対立という視点から考察する動きが強くなっている。

本稿では、かつては「成功のパッケージ」とよばれたコンビニ FC システムそのものが、なぜ問題視されるようになってきたのか、加盟店と本部の軋轢がなぜ、どのようにして増加してきたのかを歴史的に考察することを目的としている。

従来から、流通をめぐる対立に関する研究が進められてきた。例えば、製造業者と卸売商や小売業者といった、境界が明確な企業同士の対立を対象としたものであった<sup>(10)</sup>。しかしながら、FC システムの場合には、本部と加盟店は法的には独立しているが、実際の運営において両者はあたかもひとつのシステムとして動いている。そのために、対立の構造が従来の流通業におけるものとは

異なる。

さらに、本部と加盟店の対立を歴史的に体系的に考察するためには、加盟店と本部の直接的な対立を裁判事件としてのみ、研究対象とするだけでは十分ではない。加盟店と本部の対立をめぐる関係者の動きも分析する必要がある。具体的には、次のような問題を検証していかなければならない（第1図参照）。

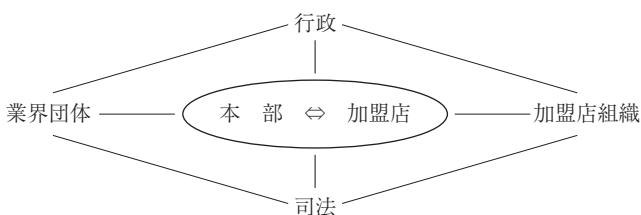
第一は、どのような対立が生じたのかを見る必要がある。とくに、まずどのような形で本部と加盟店の対立が生じているのかを検討する必要がある。裁判に入らなくても、新聞や雑誌などで対立の様子が報道されることが多い。もちろん、究極的には司法の場をかりて決着をはかろうとするので、裁判事件について考察することは極めて重要となる。

第二は、こうした対立に対する、通産省（現在の経済産業省）や公正取引委員会といった行政サイドの動きがある。また、業界団体である日本フランチャイズチェーン協会も、こうした行政の指導のもとに、葛藤を回避しながらFCシステムのイメージの維持、高揚をはかることがある。

第三は、コンビニ・チェーン本部も、加盟店からの問題提起によって、ロイヤルティをはじめとする加盟店条件を変更していくことである。つまり、加盟店との問題をなんとかして自ら解決しようとして、具体的にFC契約の内容を変更することである。

第四は、加盟店自体が本部に対して、また行政に対して、また裁判を通じて

第1図：コンビニFCシステムにおける本部対加盟店の対立構図



自らの利益を守ろうとする動きである。一方では、個々の加盟店では十分な力にならないと考え、独自にチェーンを超えて加盟店の結束を図る動きも生まれているが、これも考慮する必要がある。

本稿では、以上の4つの問題が、時代を追ってどのように変化をしてきたのかみしていく。同時にこの時代区分が、本稿の構成をなしている。これらの4つの問題の変化を考慮した場合、日本におけるコンビニの導入から現在までを大きく3つの時期に分けて考察することができると思われる<sup>(11)</sup>。第一期は、日本にコンビニが導入され、FC システムに基づいて発展した1980年代前半である。第二期は、1990年のバブル経済の崩壊以後、コンビニの競争の激化と消費の低迷、脱サラのオーナーの増加した1990年後半である。第三は、リーマンショック前後の2007年以後である。

## 2. コンビニ FC システムの特徴と内在する問題点

### (1) FC システムとその理論的背景

本部と加盟店との歴史的考察に入る前に、コンビニ FC システムの特徴と問題点についてみることにしよう。「フランチャイズ」という言葉の持つ意味は、多岐にわたる。この言葉が、流通の一つの手段として意味合いを持つようになってきたのは、20世紀に入ってからのことである。一般的にフランチャイズ(FC) システムは、「製品フランチャイズ」と「ビジネス・フォーマット・フランチャイズ」に分けられる。製品フランチャイズは、現在でも自動車の販売に典型的に見られる。これは、1850年代にシンガー・ミシンによって考案されたといわれている。

これに対して、現在、マクドナルドのような外食やセブン-イレブンのようなコンビニで導入されているのは、ビジネス・フォーマット・フランチャイズと呼ばれるものである。これは、1920年代に石油のサン社が考案し、1950年代に急速に広まったものであるといわれる<sup>(12)</sup>。本稿の分析対象となっているコン

ビニFCも、このビジネス・フォーマットをベースにしたものである。

日本フランチャイズチェーン協会は、このビジネス・フォーマットに基づいてフランチャイズ事業を次のように定義している。「フランチャイズ事業とは、事業者（「フランチャイザー」と呼ぶ）が他の事業者（「フランチャイジー」と呼ぶ）との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージの元に商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下して、フランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両社の継続的関係をいう。」

ビジネス・フォーマット・フランチャイズでは、本部が加盟店に提供するサービスは、商標やトレード・ネームを用いた製品販売権のみならず、「経営ノウハウ」自体である。その対価として、加盟店は本部にロイヤルティを支払う。

こうした点を考慮すると、経営的には「FCシステムとは、大企業と小企業とが結合して単一の管理を形成する方法」と考えることができる。企業がFCシステムを選択する理由としては、経済学的・経営学的な研究では以下の3点があげられる。

第一は、資源不足論である。コンビニという新しい業態を持っている企業（本部）にとって、自分で資本や人材を集めなくてもフランチャイジー（加盟店）の資本・人材・不動産などを活用できるという点がある。

本部企業にとってのFCの魅力は、短期間で店舗展開ができる、販売力の強化で競争力が高まることなどである。

これは、チェーン組織のライフサイクルの初期段階では、資本が欠乏し、規模の経済を獲得するための急成長が重要で、現地状況に関する知識も不足しているためである。そして、時がたつにつれて、本部の有する能力や資本力に変

化が生じ、これら諸欠点の克服が可能となる<sup>(13)</sup>。

第二は、エイジエンシー・コスト理論である。FC システムで重要な問題は、本部と加盟店との間でいかに協力関係を維持していくのかということである。こうした問題は、エイジエンシー問題と呼ばれている。本部と加盟店は運命共同体である。しかしながら、本部と加盟店は法律的には別個の経営主体である。そのため、加盟店が本部の期待どおりに行動するわけでもないし、本部が加盟店を裏切ることもありうる。もちろん、両者は契約を交わして協調関係を維持するように努力するが、複雑で多くの不確定性にさらされている現場の個々の動きを、すべて契約で縛ることはできない。

そこで、契約形態を工夫し、加盟店と本部がそれぞれ自主的に協調的な行動をとるような誘引を形成することが必要になる。こうした仕掛けのメカニズムについて考えるのが、エイジエンシーの理論の目的のひとつである<sup>(14)</sup>。

現実のコンビニ契約では、加盟店は本部に経営支援に対するロイヤルティといわれる対価を支払う。多くの場合には、店舗の売り上げとロイヤルティは連動している。売り上げの一定割合をロイヤルティとして支払う仕組みとなっている。こうすれば、売り上げが伸びれば、ロイヤルティを支払った後に残る金額も大きい。これによって、本部は誘引をもつ。このリスク分散とインセンティブ効果はトレードオフの関係である。

本部と加盟店の間の契約は、利益の追求を共通の目的として結ばれている。契約が米国式で、「温かみがない」といわれながら、これまで本部に対する不満がさほど表面化しなかったのも、加盟店の売り上げが伸び続けていたからである。既存店の伸びが低下するにつれて、多くの問題が発生してきたといえる<sup>(15)</sup>。

現実には、本部は加盟店のオーナーの心を開かせて、こちらの言い分を信頼してもらうことが、コンビニチェーンを運営する上で重要となる。とりわけ、経営指導員がオーナーとの間で信頼関係を築けなければ、加盟店はいつまで

たっても売り上げが上がらず、将来チェーンとしての信用を揺るがしかねない。多くのコンビニ本部のトップがコンビニは「説得業」といったり、加盟店との関係がもっとも難しいといったりするのには、こうした背景がある<sup>(16)</sup>。

エージェンシー理論では、店舗が直営体制の下に置かれるのか、それともFC体制の下に置かれるのを決定する要因は、監視コストにあるという。たとえば、通常、直営店のサラリーマン店長より、オーナー店長のほうが店舗経営に対する熱意があるとよくいわれる。そのため、加盟店よりもサラリーマン店長の監視が必要である。一方、加盟店は利益を自店舗から受け取り、また販売を通じた店舗価値から利得を得ることができるために、自らの行動結果を自ら引き受けている。

ところが、加盟店は「タダ乗り」問題を引き起こす。加盟店は、自店舗の利益を確保するために、コストを下げて品質を劣化させようとする誘因をもつからである。この品質劣化の行動が加盟店による欺瞞とみなされる場合には、本部の契約解除権によって阻止される<sup>(17)</sup>。

日本のコンビニの導入とその発展をみると、以上述べてきた資源不足論やエージェンシー・コスト論では説明できない要素がある。それは、多くのコンビニ本部が中小商店の「近代化・活性化」と「共存共栄」を謳ってスタートしている点である。そのため、アメリカの場合と比べると直営店ではなく、FCシステムの導入をベースにチェーン展開を行っていることである。

資源補完論もエージェンシー理論も、もともと本部と加盟店の利害の対立を前提にした議論となっている。実際には、両者が協調しながら、内包する問題を抱えていかなければならない。そうすることによって、FCシステムでは、加盟店の企業者精神をいかしながら、大企業の持つ安定的な経営行動を確立することができるのである。

そこから、第3の理論として資源移転論がでてくる。独立した酒販店、米穀商、青果店、雑貨商などいろいろな独立した商店に、本部の有する経営ノウハウ

ウをパッケージとして提供し、その見返りとしてロイヤルティを受け取るものである。つまり、FCは本部企業の持つ知識や経営ノウハウの複製ならびに移転ということができる。効率的な知識移転はFC企業にとっては重要である。企業それ自体が一個の知識体系であるため、企業の成長には今ある資源と能力の結合が必要であるが、さらには新しい資源と能力の開発も行わなければならない。とくに、FC本部においては効率的な知識移転を通じて、絶えず情報の獲得や情報の適切な処理を繰り返す必要がある。

日本におけるコンビニ産業の発展は、こうした本部の経営ノウハウや知識といった経営資源が、独立商店であった加盟店に移転されることによって、急成長を遂げ近代化したといえる。

## (2) コンビニ FC システムの法的側面

すでに見たように、コンビニ事業を行う際、日本では当初からFCシステムが採用されるのが一般的であった。本部と加盟店はFC契約を締結し、両者の権利と義務が規定される。しかしながら、両者の間には時として利害が対立し、訴訟事件まで発展することもある。したがって、訴訟事件になった場合には、FC契約の基礎をなすFCシステムの法的側面が大きな問題になる。

フランチャイズ問題に詳しい川越憲治弁護士によれば、「フランチャイズ契約とは、フランチャイザーとフランチャイジーとが、フランチャイズのその提供方法、対価、期間、そのほか、これらにまつわる各種の事項を決定し、両者の間で取引のルールを設定する契約である<sup>(18)</sup>。」経済的にはFCシステムは、本部と加盟店との間の市場取引でありながら、実際の運営はひとつの組織のように動いている。そのため、FCシステムは市場取引と経営階層組織との要素を備えた中間組織となり、時として本部と加盟店との間で、利害の対立が生じるのである。

歴史的にみると、(1)契約の締結に関する事件、(2)契約の終了に関する事件、

(3)競業禁止義務、(4)加盟店・ロイヤルティ、(5)違約金ないし損害賠償の予約、  
(6)ロイヤルティの請求、(7)経営ノウハウ・経営指導などについて、訴訟事件が  
頻発している<sup>(19)</sup>。

直営店の場合には、企業の垂直統合化された内部組織として、管理的な調整  
が図られる。しかしながら、FCシステムにおいては、実際には全体のシステム  
運営やモノの流れは、本部経営者によって統制される。しかし、法律的には  
本部と加盟店は独立した事業者であり、契約による取引となっている。そのため、  
両者の対立の解決には法的な側面が強くなっている。

法律的には、まずFCのよりどころとなる法的根拠が重要になる。日本では、  
コンビニを含むFCシステムを規定する最初の法律として誕生したのは、「中  
小小売商業振興法」である。多くの係争事件とその解決においては、今まで  
もなく商法や民法が適用される。

また、法的にFCシステムの、なかでも本部の行為を規制するうえで大きな  
役割を果たすのが独占禁止法であり、この運用をはかるのが公取委である。フ  
ランチャイズ契約のなかには、独占政策上の問題もあるとして、公取委がガイ  
ドラインなどを設定する。

### (3) FCシステムの基本的な経営課題

以上のようなFCシステムには、いろいろな特徴が見いだせる。このような  
特徴のなかから、以下のような経営課題が浮かび上がってくる<sup>(20)</sup>。

第一は、店舗の増設による成長である。コンビニの場合、利便性のなかでも  
立地は大きな役割を果たす。しかしながら、新規店が出店してもすぐに売上高  
の最大可能性に達する。この既存店舗の売上高を上げることは難しいので、本  
部は新規店舗の増加という手段に訴える。その結果、店舗数の成長率は、既存  
店舗のもたらす売上高の成長率をはるかに超えるようになる。店舗数の増加  
は、市場での存在感を増し、シナジー効果を生む。また、チェーン組織内でビ

ジネス・フォーマットを新たに創造したり、修正するための知識の蓄積をもたらしたりする。ここに、とりわけ既存店の売り上げは伸びないが、店舗数の増加によって本部のロイヤルティ収入は増加するという結果がもたらされる。

第二は、店舗の統一性である。チェーン組織において、店舗の統一性を維持することは、共有された同一性を保持することである。コンビニ・チェーンでは、これまで店舗や品揃え、サービスなどの標準化を徹底して図ってきた。そして、この一貫性を守るために、FC 契約書やマニュアルが大いに役立ったといえる。特にマニュアルは、分厚いものが多く、統一的な作業標準は徹底的に詳述されており、店舗経営に伴う諸活動を細かい部分に分解して、各部分を遂行するための手順を設定している。

この統一性に基づいて店舗間を比較すると、逸脱の発見が比較的容易になり、この比較はチェーン組織の管理にとって不可欠なものになっている。

第三は、現地適合の問題である。個々のコンビニ店は様々な性格の異なる現地市場において運営されているため、現地適合はその管理上決定的な要因となる。すぐ近所に小規模な競争相手や競合店舗が立地しているとき、各店舗はそれぞれ異なった競争的環境に直面しているかもしれない。また、消費者の食べ物に対する嗜好は、地域によって異なることが多い。

地域適合は、基本的なフォーマットを変えずに、商品の品ぞろえなどで対応する戦術的なものと、フォーマットを変更することによる戦略的な対応とに分類することができる。フォーマットの変更が行われる場合など、既存フォーマットとの競合関係がでる可能性も考えられる。

第四は、システム全体の適応であり、これは経営戦略的側面を持ち、全体としてのチェーン組織に対する脅威と課題を、マネジメント行為に転換させる方途である。これは、全店いっせいの新製品、公共料金の納入代行サービス、ATM の導入といったことに見られる。多様な現地市場で競争している店舗にとって、多少なりとも適切なものでなければならない。また同時に、何千もの

店舗に対し統一性を容易に付与するものでなくてはならない。

店舗の増加によるチェーン組織の成長能力が減退するにつれて、システム全体の適応はますます重要なものとなってきている。この背景においてこそ、複合形態の果たす重大な役割が最も明白なものとなるといえよう。

いうまでもなく、FCシステムの核心は本部と加盟店との適正な利益分配の仕組みづくりにあるといえる。その中心的役割を果たすのがロイヤルティである。ロイヤルティは大きく分けて、3つの方式がある（第1表参照）。第一は定額方式である。第二は、月次売上高 X ロイヤルティ料率（%）で計算する売上高分配方式、第三は（月次売上高一期中仕入高 + 商品破棄値下げ高 ± 棚卸増減額）X ロイヤルティ料率という粗利分配方式である。第一および第二の場合

第1表：コンビニチェーンの創立時のロイヤルティ料率

コンビニ名	創業年	ロイヤルティ料率（24時間店）
ケイマート	1967年	本部商品販売額の1.5%
ココストア	1971年	一律月10万円
セブン-イレブン	1973年	粗利の45%
ポプラ	1974年	売上高の3%
ローソン	1975年	粗利の32%
サンクス	1980年	粗利の33% 酒については一律月5万円
ミニストップ	1980年	粗利の30%
ファミリーマート	1981年	粗利の35%
スリーエフ	1981年	粗利の30%
サークルK	1984年	粗利の38%
am/pm	1990年	粗利の35%
USマート	1992年	月5万円
RIC, R ショップ	1995年	売上高の1%
タックメイト	1991年	一律月5万円

注：創業年については、1号店が出店されて年も混在している。

出所：各社についての報道記事より作成。

合は、メーカーや卸商など商品の供給元が開発した FC で、製品販路を確保するための組織作りという意味合いが強く、商品の販売で収益をあげることができるために、ロイヤルティは低い。

日本の大手スーパーから進出したコンビニを中心に、多くのコンビニでは第三の粗利分配方式が採用されている。粗利分配方式のロイヤルティの料率については、店舗のタイプによって異なる。コンビニが登場した当初の加盟契約は A タイプと呼ばれ、オーナーが自前の店舗を持つことが前提（業態転換）で、本部が費用負担するのは販売用什器備品だけであった。A タイプの変形として、本部が開発した店舗の差し入れ保証金や賃借した物件を加盟者に転貸し、内外装費をオーナーが負担して転貸しを受ける B タイプもあった。

この A タイプの、大手コンビニの創業当時のロイヤルティは、24時間営業店でみると、1973年の創業のセブン－イレブン・ジャパンは43%，1975年創業のローソンが32%，1980年創業のミニストップが30%，1981年創業のファミリーマートは35%，1984年創業のサークル K は38%である。1980年創業のサンクスは、段階別粗利分配方式をとっており、平均日販50万円以下の店の料率は31%で、日販50万円を超える店舗の料率は下がる。

こうした大手スーパーより、早くからコンビニに進出していたボランタリーチェーンや食品メーカーの場合には、本部が商品供給で収益をあげたり、加盟店の自主性を重んじたことから、そのロイヤルティの制度はかなり異なるものであった。1993年に倒産して現在は存在しないが、かつてはコンビニのトップグループにあった、卸売のボランタリーチェーンとして1967年に創業したケイマート協同組合は、本部商品販売額の1.5%であった。1974年に食品会社が創業したボプラは、売上高の3%である。1974年酒卸会社が創業したセイコーマートは、売上高の1.5%となっている。同じく酒卸会社のイズミックが展開する1971年創業のココストアは一律月7万円、1991年創業のタックメイトも一律月5万円である。

1977年創業のサンショップヤマザキは販売用什器備品の貸与もなく、ロイヤルティも独自方式をとっていた。サンエブリーは23%（酒・たばこ等の免許品は10%）、固定制と売上高分配方式をミックスさせたディリーストアは、売り場面積30坪、平均日販50万円の店で全体としてロイヤルティ料率は11%前後になる計算である。

福岡県のリヨーユーパンが1995年に始めた「RIC（リック）」や「Rショッピング」も、売上高の1%となっている。1992年創業の100円コンビニの「USマート」は、一律月5万円である。

### 3. FCシステムの導入と対立の始まり（1980年代前半）

#### （1）日本フランチャイズチェーン協会の設立と「中小小売商業振興法」

日本におけるFCシステムの始まりは、一般的には洋菓子の不二屋とダストコントロールのダスキンの両社が操業を開始した1963年であるといわれている。コンビニが普及する前に、すでに他の業界でFCシステムが導入されていたのである。1970年代に入ると、マクドナルドなど外資系FCも日本に進出するようになった。

また、この時期には、FCシステムは中小小売業が大型店に対抗するための組織化する方法として注目されるようになった。そのため、多くの研究者によって、FCシステムに対する期待感とともに研究がなされている。例えば、末松玄六は、以下のように述べている。

統制力がありながら互いに自主性ないし独立性を保ち、意志の疎通の道を十分に開いて大企業と中小企業とが共存する生き方があれば、これこそ今までの組織化の行き詰まりを開拓する方法であるといわねばならぬ。

フランチャイズ・システム（Franchise System）はまさに以上の要求を満たす一つの形態として十分注目に値するものである<sup>(21)</sup>。

しかしながら、現実においてはピロビタン事件のような悪徳商法もみられるようになり、FC システムが社会問題化してきた。

FC チェーンの引き起こす社会的問題を回避するために、1972年社団法人日本フランチャイズチェーン協会が、「適正なフランチャイズ・システムの健全な発展を図り、もって流通に係る企業の経営水準の向上と流通の合理化に寄与することを目的とする（定款3条）」ものとして設立された。同協会は自主規制団体として、同年 FC システムの定義の公表、倫理綱領の採択、1974年から75年にかけては「FC 契約の指針」の策定などの活動をおこない、業界の FC システムのイメージの改善と高揚に努力した。

1973年4月、公正取引委員会は「フランチャイズについての問題点」という意見書を、日本フランチャイズチェーン協会と全国中小企業団体中央会に提示している。このとき、独占禁止法の観点から問題と考えられるものとして、以下のものをあげている。第一は不当な表示における顧客誘引である。FC システムの特色は、専門的知識を有しない素人を対象として、加盟者募集の勧誘が行われる点が指摘されている。第二は、不当な排他条件・拘束条件付き取引などである。本部が自己の商標などの信用の維持のために、加盟店の販売する商品、サービスの価格を制限したり、必要以上に加盟店の顧客、取扱商品、設備や原料の購入先を制限したり、加盟店の営業地域を制限したりするといったものである。第三は、優越した地位の乱用である。本部が正常な商慣行に照らして、加盟店に不当に不利益な方法・条件で、契約を解約または更新を拒絶したり、あるいは契約を更新・変更することなど、加盟店に不当に不利益な条件を課したりすることであった<sup>(22)</sup>。

他方、1973年9月には「中小小売商業振興法」において、FC システムが「特定連鎖化事業」として位置づけられ、政策金融や特別償却が認められるとともに、契約締結時の法的書面交付という形で開示規制が導入された。

同法は、業法として成立したものであるが、FC システムのほか、ボランタ

リー・グループも念頭に置いて、流通を合理化・近代化するために、「高度化事業計画」の認定を行い、これクリアした事業に対し、資金を確保し、減価償却の特例を認めるなどの助成を行うものであった。同法11条には、「特定連鎖化事業」と表現されたFCシステムが規定され、開示事項を記載した開示書面を交付し、これに関する説明をしなければならないと規定している<sup>23)</sup>。

1960年代後半からコンビニ・チェーンが誕生したが、その多くはボランタリー・チェーンをベースにしたものであった。このボランタリー・チェーンのなかにFCチェーンを導入する試みがなされたものがあった。しかしながら、コンビニにおけるFCシステムの発展は、1974年にセブン-イレブン・ジャパンが第一号店をFCシステムで出店して以後のことといえる。

日本のコンビニに当初からFCシステムが導入された背景には、当時ダイエー、イトーヨーカ堂、ジャスコといった総合スーパーの出店をめぐって、地元の商店街の中小小売商との対立が頻繁に生じ、大型店の出店を規制するための「大規模小売店舗法」が施行されていたことがあげられる。そのため、総合スーパーはコンビニのような小型店の出店による小規模商店との共存を考えざるを得なかった。同時に、政府も独立小売商の近代化の一環として、コンビニの導入を促進していた<sup>24)</sup>。

このようにして、「共存共栄」や中小小売商の近代化を謳って、コンビニ業界に導入されたFCシステムであったが、本部と加盟店とをめぐる対立は、比較的早い時期から生じていた。

## (2) 本部対加盟店の対立のはじまり

本部による収奪方法を確立したと指摘し、コンビニFCシステムにおける本部・加盟店の対立的関係を初めて本格的に取り上げたのが、『週刊ダイヤmond』(1981年6月15日号)の記事であるといわれる。この記事のなかで、本部のFCシステムは、加盟店を搾取するシステムとなっていることが指摘された。

その内容は、その後の本部と加盟店の葛藤の背景に存在するほとんどのものを含んでいた。第一は、加盟店の初期投資が大きいのに比べて、本部は極度に安い費用で済むというものであった。第二は、加盟店と本部の年間利益の配分が、本部が1435万円の純粋の収益になるのに対して、加盟店は2610万円となる。商品ロス、水道・光熱費、パートなどの人件費、その他の費用が1660万円かかり、残りは950万円にすぎない。このうち、「固定資産税などの税金をマイナスすると、年中無休で店を開け、1日16時間もアルバイトの学生や店の管理に気を使い、家庭の団欒まで犠牲にしているオーナーの見返りとしては、いささか酷な数字しか残らないのである」としている。

こうした問題点を背景として、セブン-イレブンでも1980年度は廃業を含んで12店の脱退があったという。この点について、当時の鈴木敏文社長は、「あらゆる組織につきものの少数の不満分子」と述べている。

しかし、同記事はこの脱退問題は、FC システムにもとづく組織の矛盾が噴き出しているのではないかと指摘している。その理由として、売上は伸びているのに儲けが増えてない、脱退しようとすると高額の違約金、損害賠償、送金遅延料を請求される上、近隣に直営店を作られたといった加盟店の話が紹介されている。

さらに、加盟店の不満として、以下のような具体的な問題も紹介されている。つまり、契約時も巧みな言葉につられて、内容を十分吟味することなく署名をさせられた。1979年の株式上場までは、自分が押印した契約書を見せてもらうこともできなかつたというものである。また、最低保証額についても、全額保証ではなく本部チャージ料金の差額のみを保証し、保証額については翌月返金をしなければならない。

こうした内容については、公正取引委員会審査部で「事件」として調査中であり、取材の中心になった加盟店主はこの記事の半年前に、東京地裁にセブン-イレブン・ジャパンを相手取り損害賠償請求訴訟を起こしていると報道して

いる。

この記事は、こうした加盟店の不満の高まりについて、次のようにも述べている。「加盟店が増大していく時、不満の圧力も高まっていく。10店のうち1店なら力にならないが、1000店のうち100店なら大きな圧力になる。」

まして今後、競合が激化していくと、本部の分断作戦を乗り越えて横に加盟店オーナーが団結するようになりかねない<sup>(25)</sup>。」後の加盟店主の組織化が暗示されているといえる。

1983年10月に、セブン-イレブン・ジャパンの神奈川県と東京都内の現役加盟店と脱退店の経営者合計13人（店舗数は17店）が、通産省や公取委を訪れて、同社のFCシステムや運営に問題があるとして、行政指導をするように申し入れたことが新聞報道された。これによって、具体的な問題として本部と加盟店との対立が生じていることに世間の耳目が集まつたといえる。

脱退店主は、「脱退したら、取引問屋に圧力をかけられ、仕入れを妨害された」「話し合いの上解約したのに道路を挟んで真向いに」新規出店“されようとしている」と苦情を述べている。また、現役の加盟店主は、「システムに疑問を持ち、やめたいと伝えたら、問題を解決しようとするのではなく、やめたら近くに出店せざるを得ないといわれ困っている」と訴えている。

かれらは通産省や公取委に対し、セブン-イレブンに(1)マニュアルなど契約に必要な資料を契約前に提出させる、(2)品減り、廃棄商品は損金として扱い、価格はオーナーが自由に変更できるようにさせる、(3)脱退後、隣接地への新規出店や仕入れの妨害をやめさせるなど6項目を要請した<sup>(26)</sup>。

また、脱退店主らはコンビニ本部が加盟店の売上金の保管期間を利用して運用、利益をあげていることについても改善を求めている。訴えた加盟店側の試算では、セブン-イレブンは一店あたり年間約29万円の運用益を吸い上げているという<sup>(27)</sup>。

### (3) 行政と本部の対応

加盟店側からの本部に対する問題点への改善要請に対し、通産省や公取委も対応を迫られるようになった。上記脱退店主らの要請に対して、通産省商政課はオーナー側に次のように回答している。「4月から FC 登録制度を発足させ、同時に苦情処理体制も整えようとした。学識者による苦情処理委員会で意見を聞き、必要があれば加盟店経営者らが証言する機会を設けたい」と。また、公取委審査部では、「すでに同様の苦情を受けているので、これらとあわせて調査し、必要な措置を取る」との見解を示している。

通産省は本部と加盟店間のトラブル防止と FC の健全な育成、近代化を目指して、1981年9月から業界関係者、学識経験者を交えた「フランチャイズ・システム経営近代化協議会」を開き、ガイドライン作りを始めた。同省は、素案を1982年6月にまとめ、7月に正式決定している。その内容は、(1)加盟店に対する指導体制などで優良な本部企業を業界団体の日本フランチャイズチェーン協会に登録し、その他の本部企業との間に一線を画す、(2)同協会内に学識経験者などで構成する苦情処理委員会を設ける、(3)本部企業は加盟店との契約内容を契約書などに明確に示す、などであった。

さらに、本部企業による加盟店の指導を充実させるため、日本フランチャイズチェーン協会を通じて、本部企業の店舗巡回指導員の教育研修事業を活発に行おうとした。契約内容については、契約を解除する場合、本部企業が加盟店を解約する条件だけが明文化されていることが多いが、加盟店側からも解約できる条文を作るよう、本部企業に求めた<sup>28)</sup>。

これを受けて、日本フランチャイズチェーン協会では、1983年1月に「登録事業運営規定」を定め、登録制度を実施している。登録内容は、中小小売商業振興法11条に定められた事項と、そのほかフランチャイザーの事業の内容や歴史、協会の正会員または準会員であるかないかなどである。

日本フランチャイズチェーン協会には、正会員、準会員、研究会員の3種類

がある。他にも登録のみの FC があるが、実際に加盟 FC と呼べるのは、正、準会員の116社にすぎず、その組織率は20%に満たなかった。同業種の団体と異なり、縦割り組織の FC 協会は利益団体になりにくかった。そのため、問題を起こす FC チェーンはほとんどが、会員以外のものであった<sup>29)</sup>。

公取委は、1980年ごろになると、急成長している外食産業やコンビニの「フランチャイズ契約」をめぐる、本部と加盟店との間における紛争の急増に対し、独占禁止法に新たな規定を設けて規制を強化する動きを取り始めた。特に問題視されたのが、本部が経営内容の悪い加盟店を一方的に解約したり、逆に、加盟店が自由に契約を廃棄できないような条項が盛り込まれたりしていることであった。

そのため、「フランチャイズ契約」の中には独占政策上の問題点もあるとして、公取委は1981年2月ごろから本部を対象として、また10月から FC 加盟店を対象に大規模な実態調査を実施している。

この調査結果を踏まえて、公取委は1983年9月に FC に関するガイドラインとして「フランチャイズ・システムに関する独占禁止法の考え方」を発表している。これは、FC システムに関する一般的な認識を述べた後、(1)本部の加盟店募集について、独禁法の欺瞞的顧客誘引の禁止規定に該当する可能性、(2)フランチャイズ契約が全体として優越的地位の乱用の禁止に該当する可能性、(3)個別事項について、抱き合わせ販売の禁止、拘束条件付取引の禁止、優越的地位の乱用の禁止、再販売価格維持行為の禁止等の各条項に該当する可能性を指摘している。

この「FC システムに関するガイドライン」では、とくに加盟店に必要な事項について開示が十分に実施されることが望ましいとしている。同時に、開示事項とされている売り上げ予測を、FC 加盟後と「完全に一致する必要はないが、類似環境にある既存店実績などの根拠が必要」と述べている。

一方、セブン-イレブンは、こうした指摘に対して、一貫して契約書やシス

テムマニュアルに基づくもので、なんら問題はないとしている。脱退店の近くへの出店についても、「セブンイレブンに親しみを持つ客に便宜を図るため」といっている。

このように、早い時期から加盟店側のなかには、コンビニの FC システムに疑問を持つものもあらわれた。しかし、コンビニの急速な発展の陰にこうした問題は隠れてしまったかたちになってしまった。

その後、1988年10月には、セブン－イレブン・ジャパンなど全国チェーンからの脱退者を中心に旗揚げした組織である「東京コンビニエンス（TCS）」が、千葉県松戸市に設立された。設立当時の加盟店数は78店舗であった。設立当初から、「オーナーの自主性の尊重」を重視しながら、本部の加盟店に対する経営支援体制を強めていくものであり、大手コンビニとは異なった道を歩み始めるものが出てきたのである<sup>⑩</sup>。

#### （4） 契約更改と契約・加盟条件の変更

1980年代の終わりになると、コンビニ業界は本格的な契約更新の時代に突入した。これまでの契約が次々と期限切れとなり、本部は加盟店と契約更新交渉に臨むにあたって、脱退店を防ぐための手を打つ必要が生れた。

ローソンでは、1986年の契約更新に際して、以下の3つの制度を設けている。ひとつは、粗利益額の多寡によって一律粗利の35%と決まっているロイヤルティを、1～5%引き下げる「チャージスライド制」である。二つ目は、店のリニューアルの資金援助である。三つ目はオーナーが冠婚葬祭などで店を休みたいときに、本部のスタッフが有料で代行する「アシstantスーパーバイザー制度」であった<sup>⑪</sup>。

1988年6月、セブン－イレブンは FC 契約変更を発表している。FC 契約変更の内容は、まず契約更改者に対し、再契約から5年間はこれまでのロイヤルティから一律4ポイント下げ、5年刻みで更に1ポイントずつ下げ、全体とし

て4～6ポイント引き下げる結果となった。再契約期間は15年だが、1年以上の予告期間をおけば違約金なしで自由に解約できるようにしている。さらに、セブン－イレブンは翌1989年10月には、「最低保証制度」に続く加盟店対策として、最低限度の売上高を加盟店に保障する「最低売上高保証制度」を導入すると発表している<sup>32)</sup>。

ミニストップは、1988年8月、FC契約を更新する加盟店のロイヤルティの料率を2ポイント引き下げている。2ポイントの引き下げは少ないように思えるが、これは同社のロイヤルティはもともと他社に比べて低かったためである<sup>33)</sup>。

合併による契約・加盟条件の変更も生じている。1983年3月、ローソンとサンチェーンの2社が合併して、ダイエーコンビニエンスシステムズ（ダイエーCVS）が設立された。異なる契約条件で運営されてきた2つのチェーンを、どう統一するかが課題として急浮上した。

例えば、Cタイプの店舗の月商900万円の店舗の場合、本部の利益の取り分はサンチェーン61%に対し、ローソンは72%であった。また、経営委託の複数店の経営についてもサンチェーンが可能なのに対して、ローソンは不可であった。

そのため、ローソンはFC契約条件の見直しに入り、ローソンとサンチェーンで異なっていたロイヤルティ、電気代など水道光熱費の負担条件などを一本化した。サンチェーン系列の新規加盟店について、24時間営業はこれまで粗利益の35%としていたが、これをローソンと同じ32%に引き下げた。同時に「24時間営業援助金」の名目でサンチェーンの各店舗に対し、毎月15万円支払っていたのをやめている<sup>34)</sup>。

デイリーヤマザキも、1999年4月には「サンエブリー」と「ヤマザキデイリーストア」を、3年間で統合することを発表している。1977年にスタートしたサンエブリー（当時約450店）は、他チェーンと同じ粗利分配方式（粗利益の

23%を本部に支払う）だが、ヤマザキデイリーストアー（同2350店）は1978年にパン屋の活性化を目的に始めた緩やかな連帶であり、ロイヤルティは売上高の2.5%プラス固定費と低かった。新戦略では本部指導の強化にポイントを置き、FC 契約も粗利分配方式に統一していった<sup>35</sup>。

ファミリーマートも、1990年3月の新規契約分から FC 契約の条件を変更している。改正の主な点は、(1)契約期間を7年から10年に延長する、(2)加盟店の粗利益保証の最低限度額を引き上げる、の2点である。ミニストップでも、1990年には年間の収入の最低保証金額を1600万円（24時間営業の場合）から2100万円に引き上げるなど、オーナー優遇策を相次いで打ち出している<sup>36</sup>。

#### 4. バブル崩壊後の経済低迷における改革（1990年代後半）

##### （1）経済低迷による利害の対立

1990年代の後半になると、コンビニ本部が加盟店を募集する際、過大な売り上げ予測や経費の計上に曖昧さがあるケースや、加盟店に対してクリスマスなどのイベント時に商品の購入を強要するといった行為が認められるようになった。こうした行為は、独占法違反の可能性があった。

1995年になると大手コンビの既存店が、前年比で初めてマイナス成長を経験するようになった。この頃から、コンビニ本部と加盟店との係争事件が頻繁に起こっている。この時期の紛争の最大の原因是、「本部が立てた当初予測通りに売り上げが確保できない」という点にあった。売上が期待通りに伸びずに赤字が膨らみ、信頼関係に亀裂が生じたといえる。

中小小売商業振興法が定める FC 契約の事前開示項目にも、売上予測の項目はなかった。公取委の「FCに関するガイドライン」では、売上予測を FC 加盟後の実績と完全に一致する必要はないが、類似環境にある既存店実績などの根拠が必要と定義していた。また、本部側としては、「1 店舗当たり平均日商と自店の売上予測を混同するなど、FC 契約の考え方が理解されていない」と

といった指摘もある。しかしながら、裁判では売り上げが伸びないという一般的な不満が、契約概念そのものを問う形に発展してしまった<sup>37)</sup>。

あらためて、以下のような不満を漏らす加盟店もでてきた。その内容は、夫婦二人で一日十時間も働き続け、睡眠時間3、4時間の日もしばしばあるという。それでも売り上げは低く、本部へのロイヤルティやパートタイマーの人件費、各種経費などを除くと手元に残る生活費はわずかである。商品を一方的に送り込んで経営指導はほとんどない。初期投資に2000～3000万円もかかってローンの返済に追われ、仕事どころではない。

これに対して、本部側は「こちらの指導も聞かず、きちんと働きもせず文句を言っているだけ」「訴訟を起こす加盟店は例外。大半は生活費を確保できる売上高をあげており本部と加盟店との関係も良好だ」と反論した。

この時期の学識者の意見やマスコミやの報道をみると、本部と加盟店の対立は、FC契約の曖昧さや日本人の契約への意識の低さに由来するという考えが一般的であった。『日経流通新聞』の記事は次のように述べている。「FCビジネスは本部と加盟店との間で結ばれるFC契約関係に基づいている。ところが、その深刻な利害対立を生む危険性がある<sup>38)</sup>。」

本来ならば、FC契約書で決めなくてはならない「権利と義務」の項目を、厳格な契約を嫌う日本の商風土が阻んでいることも、トラブルの原因となっているというのである。

同記事は、こうしたFCシステムで曖昧な要素を最も排除しているものとして、ファミリーマートやセブン-イレブン・ジャパンの大手コンビニエンス・ストアの契約を例としてあげ、高く評価している。つまり、本部と加盟店が利益を分かち合うといった共通の経営目標があり、契約自体がビジネス・フォーマットとして完成しているのは例外的であった。

本部は加盟店に対して経営リスクを引き受ける趣旨を契約の上で明示している。その典型的な例が、加盟店の利益保証をすると同時に、本部は扱い商品、

仕入れ方法、営業方法、経理処理など細部にわたり加盟店を厳しく拘束していくことであった。本部が推奨した商品が店で売れ残って利益が出ないのであれば本部に責任があり、本部へのチャージは少なくなってしまう。こうした状況をみると、まだ社会的には大手コンビニ・チェーンのビジネス・フォーマットについての疑問はあまり提出されていないのが分かる。

統制を乱すような加盟店には損害賠償、契約解除など厳しい罰則が与えられるため、息苦しいといった声も聞かれた。しかし、セブン－イレブンの鈴木敏文会長は「すべての加盟店の生活を預かっている以上、すべての店舗で利益を上げることが大切。本部が契約、経営指導などでシビアになるのも当然」といつている<sup>(39)</sup>。

また、このころになると、本部の用意した店舗に入るCタイプの脱サラによる加盟店主が増えた。彼らはサラリーマン時代と同様、コンビニに再就職したような意識の人がみられるようになった。

この時期のコンビニ本部と加盟店の係争事件では、カスミコンビニエンスネットワークスほど知られたケースはない。1996年7月、「HOT SPAR」を開発するカスミコンビニに対して、FC 加盟店主や元店主ら6名を中心に、水戸地裁土浦支部に損害賠償と不当利得返還を求める訴訟が起こされた。7月末には、加盟店主ら19名が参加し、「カスミコンビニ被害者の会総会」を旗上げした。

訴状などによると、ある加盟店がカスミコンビニから提示された一日の売上高予測は約40万円であった。ところが実際はその半分にとどまり、店舗運営のために借金を重ねざるを得ない状況が続いているというものであった。「被害者の会」の渡辺脩弁護士は、カスミコンビニについて、「加盟店の財産を搾取する目的で FC 契約が作られており、通常かつ正常な商取引の範囲を逸脱し、公序良俗に反する」と糾弾している<sup>(40)</sup>。

裁判では被害者の会は、(1)カスミコンビニ本部が一方的に利益を得る契約で

ある、(2)経営ノウハウを提供するとして勧誘しながら、提供しなかった、(3)ノウハウの提供がなされていないために本部としての債務の不履行に当たる、と訴えた。これに対し、カスミコンビニ側は加盟契約書に基づき債務は履行してきたと反論した<sup>(41)</sup>。

一方、1996年8月、カスミコンビニは、同社に対して損害賠償を起こしている加盟店主らを相手取り、名誉棄損に対する損害賠償と、売上金の支払いなどを求める逆提訴を水戸地方裁判所土浦支部に起こし、この事件は泥沼の様相を呈した。

1999年4月カスミコンビニは、結局、元加盟店主と争っていた訴訟で和解した。和解条件などの詳細は明らかにしていないが、同社の業績を圧迫してきた訴訟問題が終息することになった。和解の理由については、カスミ側は紛争の長期化によるイメージダウンなどを恐れ、売掛金の支払い要求を取り下げるなど譲歩した。元店主側の渡辺脩弁護士は「双方とも紛争の早期解決を重視し、裁判所からの強い和解勧告に従った」と説明している<sup>(42)</sup>。

しかしながら、その後イメージ悪化で業績が低迷したカスミコンビニは、2001年4月にココストアに買収され、同社の傘下に入ってしまった。

コンビニ本部と加盟店との係争事件は、カスミコンビニ以外にもみられた。1995年7月には、岩手県のローソンの元コンビニ加盟店主ら3人が、「事前の説明より人件費など経費がもっとかかる。売上高も本部の予想通りにあがらない」「不十分な説明で契約し損害を受けた」として、本部が虚偽の情報を流したとして、ローソンに対して約3400万円を求める裁判を東京地裁に起こしている。これに対して、千葉地裁は2300万円の支払いをローソンに命じている<sup>(43)</sup>。

さらに、大きな騒ぎとなったのが、1998年3月、サークルK宇治田原店（京都府）の元オーナーが、保証金など合計2900万円の返還を求め、名古屋地裁に訴訟を起こした事件である。

これは、本部は日商が25万円程度と予測しながら、50万円はいけると偽りの

勧誘をした。加盟店は「錯誤」で契約したため契約は無効である、という訴えの内容であった。宇治田原店は本部が物件を手当てし、加盟店オーナーが改装費などを負担して1996年3月に開業したものである。

ところが、1998年1月30日の午前0時過ぎに本部がFC契約を強制解除し、看板撤去などに踏み切った。サークルKによると、同店は1997年11月に「本部やFC事業をひぼう・中傷する新聞や雑誌の記事を店頭に掲示し、中止要請も無視した」という。このため、統一イメージを損なう契約違反として、1月31日に契約の解約を通告した」という<sup>(44)</sup>。

2002年1月、セイコーマートの元店主が、FC契約を巡り、適切な経営指導を受けられず売り上げが低迷し、閉店に追い込まれ損害を受けたとして、セイコーマートに6400万円の損害賠償を求める訴訟を札幌地裁に起こしている。

このほかにも、サンショッップヤマザキ、セーブオン、ファミリーマート、ポプラにも係争案件が生じている。

一方では、法的には競業避止義務と呼ばれる問題も生じている。代表的なものは、ニコマート事件である。これは、ニコマートと加盟店との契約には、「ニコマートの企業機密及び経営機密資料を第三者に漏らし、または競業他社の経営に関与し、もしくはこれらのものと業務提携あるいはフランチャイズ関係を結んだ時は、ニコマートは、通知・催促しないで、ただちに本件フランチャイズ契約を解除することができる」との約定があった。

それにもかかわらず、被告となった加盟店はダミー会社を設立し、同社は他の複数のFC本部との間でFC契約を結んだ。そこで、ニコマートは契約違反を理由にFC契約を解約し、損害賠償金の支払いなどを求めた。これに対して、被告は競業したのは被告自身ではないこと、競業避止条項は独占禁止法に違反することなどを主張した。

裁判所は、ダミー会社と信義則上被告とは同視すべきものとし、本件の協業避止義務は営業秘密の保護という必要性に由るものであり、かつ公正な競争を

阻害する恐れがあるものではないとして、この条項の有効性を認定し、解約は合法であるとの判決を下した<sup>(45)</sup>。

こうした本部と加盟店との対立の背景には、コンビニ市場が発展し、シェアの奪い合いが激しくなるにつれて、本部が企業体力を飛躍的に高めてくると、ロイヤルティの低さが競争を勝ち抜く最大の武器ではなくなったことがあげられる。つまり、ドミナントの強化、商品開発力、売り場構成、商品の改廃、物流効率化など売れる店を作るための戦略とシステムづくりへと競争の本質は移っていったのである。

その結果、より後発のコンビニほどドミナント戦略を徹底させた。特定地域内に集中出店し、店舗運営の効率化を図ると同時に、結果としてライバルの排除を狙う戦略に打って出た。そのために、本部主導の店舗開発を前面に出した新契約タイプの創出による加盟条件の緩和と、ロイヤルティの引き上げが行われる結果になった。この結果、1980年代半ば以降、本部が開発した店舗の運営のみを受託するCタイプ店が、急速に増加することになった<sup>(46)</sup>。

このCタイプ店は、以下のような特徴をもつ<sup>(47)</sup>。まず、ほとんどのコンビニ本部は粗利益高が増えると、その段階に応じてロイヤルティの料率が高くなる累進的粗利分配方式を採用している。例えば、セブン-イレブンの場合には、粗利高250万円未満55%，250万～450万円未満65%，450万～550万円未満70%，550万円以上75%となっている。

Cタイプ店は、本部が立地と商圈を最優先に開発した店舗であるため、(1)ドミナント形成を取りやすい、(2)物件の所有権が本部にあるため、オーナーが代わっても独占的に立地を維持でき、店舗数も減らないので開発コストの除去損が出ない、(3)開業後の売り上げがAタイプより着実に読め、しかも高い売上を出しやすい、などのメリットがあるといわれている。

この結果、資金力に乏しい加盟希望者にオーナーになる道が開かれ、オーナー募集の裾野が拡大することになった。

もちろんデメリットとしては、C タイプでは店舗投資を本部が負担し、回収するため、ロイヤルティが高くなつたことである。各タイプに共通に本部負担となる販売用什器備品（1500万円）とは別個に、差し入れ保証金2000万円、内外装費1500万円の合計3500万円ほどを本部が負担しなければならない。

しかし一方で、C タイプ店はドミナント形成の促進という理由のほかに、本部にとってはいくつかのメリットがある。第一に、ロイヤルティの仕組みから、一定の日販を超えるとロイヤルティ収入が飛躍的に増加し、本部への貢献度が高くなる。第二は、本部が加盟店の仕入れの決済代行をしているため、売り上げは毎日全額本部送金される。本部は、それを回転差資金として活用できる。

特に C タイプの店舗では、高日販の加盟店主ほど、オーナーの収入やロイヤルティに対する不満が高まる。そのため、オーナーの働く意欲を高める仕組み作りに乗り出す必要がでてきた。C タイプを積極的に進めてきたサンクスや、ミニストップが C タイプ高日販店の経営意欲を高める仕組み作りを始めた。その結果生まれたのが、A タイプと C タイプの中間タイプの開発である。サンクスは1994年11月に FE-E 店（E タイプ）と呼ぶ新しい契約タイプを開発し、C タイプからの転換の道を開いた。

ミニストップも同様に、A タイプに当たる S タイプと、C タイプに当たる ML タイプの中間タイプとして SL、AL タイプを開発し、既存 ML タイプからの転換を積極的に推奨した。SL タイプは本部が開発した店舗の差し入れ保証金や、内外装費をオーナーが負担して転貸しを受けるもので、他チェーンでは B タイプと呼ばれているものである。この新しいタイプに転換した場合は、差し入れ保証金の一部を本部が負担することで、必要資金総額を3000万円から2000万円弱に圧縮した契約タイプであり、ロイヤルティ料率は S タイプと同じであり、オーナーの経営意欲を駆り立てるものとなっている<sup>(48)</sup>。

さらに、1998年10月、ローソンは新FC 契約を開発した。変更点は大きく分けて、(1)中途解約に伴う違約金の減額と、(2)「ロス商品」に対するチャージの

計算方法の2点であった。違約金については開業から5年以上経過した店は原則、徴収しない。「ロス」は万引きなどでレジを通らない商品である。本部はある程度ロスが出ると仮定し、毎月売上高の2%を引当金として徴収し、3カ月ごとに差額を返済していたが、これをやめている<sup>(49)</sup>。

この時期、卸商が本部となって展開していたコンビニでは、物流や情報システムの整備や指導体制の強化が求められるようになり、加盟店側の負担を引き上げるものもでてきた。例えば、セイコーマートは、1991年2月から既存店に対して、売上高の1.5%（粗利換算6-7%）を本部が経営指導料としていたものを、粗利益の10%に引き上げている。ココストアは、1998年6月から一律月10万円のロイヤルティを、月20万円プラス売上高の2%にアップした<sup>(50)</sup>。

## (2) 行政の対応

2001年6月、公取委は、コンビニの本部とFC加盟店間の取引の一部に、独占禁止法上の問題となる行為があるとして、業界各社に経営体制の改善を要請した。(1)加盟店を募集する際に実際よりも過大な売り上げ予測を提示する、(2)加盟店の了承を得ずに一方的に商品を発注するなどの行為は、独禁法が禁ずる「優越的地位の濫用」などに抵触する恐れがあると指摘している<sup>(51)</sup>。

また、公取委は実態を見極めたいと、2001年6月から主要14チェーンと加盟店計3000店を対象に実態調査を実施している。加盟店調査の有効回答数は650店であった。この調査によると、加盟店の44%が加盟契約時に本部が提示した売上予測に比べて、実際の売り上げが少ないと回答している。経営予測についても本部の事前説明より、実際には経費が多いとする回答が60%に上った。ロイヤルティの算定方法などFCシステムの重要事項についても、加盟店の3~5割が「説明を受けたが理解できなかった」「説明を受けなかった」と回答しており、情報開示が不十分であることが判明している。とくに、ロイヤルティ算出の基礎となる売り上げ総利益の定義や、中途解約条件を記載していない

ケースが多いという。公取委はこの行為が独禁法上の「欺瞞的顧客誘引」に抵触する可能性があるとした。

加盟店が問題点として指摘したものは、加盟時の収益予測、ロイヤルティ、本部による経営指導・支援、契約後の本部との取引などについてのものであった。

この調査に基づいて、公取委は2001年11月にコンビニ本部と加盟店間の取引の一部に、独占禁止法上の問題となる行為があるとして、業界各社に経営体制の改善を要請した。同時に、日本フランチャイズチェーン協会にも会員への周知徹底を求めた。このとき、公取委が各社に要請した主な改善点は以下のものであった。

(1)収益予測に用いた前提条件を加盟店希望者に具体的示すこと、(2)ロイヤルティの算定方法については、売り上げ総利益に廃棄ロスが含まれている場合の説明、(3)オープニアカウント制の仕組みを交付資料に記載し、説明すること、特に自動融資の利率を示すこと、(4)中途解約時に違約金が課されない場合の条件を具体的に交付資料に記載し、説明することである<sup>52)</sup>。

さらに、政府の総合規制改革会議が、2001年12月に規制改革推進を求める答申「規制改革推進三か年計画」(2002年4月からの3年間)で、FCシステムに関する制度整備などを取り上げている。この答申では、日本経済の活性化等の観点から、FCシステムの積極的な振興・発展に目をむけ、自主規制の在り方に改めて見直しが加えられることになった。FCシステムが円滑に機能するためには、「本部と加盟店間の契約が公正・的確に締結される必要がある」という認識のもと、「中小小売商業振興法の対象は限定的」と指摘し、実態を把握し、情報開示を充実させるべきだとした。公取委のFCガイドラインについても「明確性に欠ける部分がある」とし、見直すべきだとした。

同時に、中小小売商業振興法は小売業だけしか対象にしていないことから、「サービス業など小売業以外のフランチャイズについても実態把握を行い、契

約時の情報開示などの制度の在り方を検討するべきだ」とした<sup>53)</sup>。

この答申を受けて、公取委は1983年に作成されたガイドラインの改定に取り組み始めた。2002年2月、公取委はコンビニなどのフランチャイズ制度に関する独占禁止法のガイドラインの改定案を公表している。本部と加盟店との間の紛争を予防するため、独禁法上望ましい募集の仕方として、本部が加盟希望者にあらかじめ決済の条件や、融資の利率などを明示することを追加した<sup>54)</sup>。

さらに、通産省とFCチェーン656社が、チェーン加盟の際の契約条件を明記したデータベースを構築、2000年5月からインターネットで公開した<sup>55)</sup>。

2002年4月の中小企業庁の中小売商業振興法の施行細則の改正、公取委のFCガイドラインの改定を受けて、日本フランチャイズチェーン協会も6月に加盟店への情報開示を求めた自主基準を作成している<sup>56)</sup>。

2002年度に入って、FC規制の動きが活発化したのは、本部と加盟店との紛争の頻発だけではなく、雇用流動化の受け皿として、独立起業の近道であるFCビジネスへの注目度が高まっているためであった<sup>57)</sup>。

公取委では、同年4月に新ガイドラインを公表している。新ガイドラインはこのほか違法な加盟店集めに当たるかどうかの判断基準として、予想売上高の算定基準、フランチャイズ契約を中途解約した場合の違約金の開示状況などを具体的に明示した。

主要な改定のポイントは、「本部の加盟店募集」と「フランチャイズ契約締結後の本部と加盟店との取引」の二項目であった。加盟店募集では決済方法などのほか、加盟店が経営不振となった場合の本部による経営支援の有無や内容、加盟者の店舗の近隣への他の加盟者の店舗の出店計画の有無や、内容などの項目も事前に開示することが望まれるとした。

契約締結後の取引では、仕入数量の強制や新規事業導入の強制、契約終了後の競業禁止などが、本部による優越的地位の乱用に該当する項目として例示された。本部が加盟店に商品を供給している場合、本部が加盟店の販売価格を拘

束することは、独禁法で禁止している再販売価格の拘束にあたるとした。つまり、「品質が急速に低下する商品等の見切り販売を制限し、売れ残りとして廃棄することを余儀なくさせること」を、優越的地位の乱用に当たる行為として明記している。公取委は、日本フランチャイズチェーン協会に対して、傘下会員がガイドラインを守るよう要請した<sup>(58)</sup>。

また、中小企業庁も政府総合規制改革会議の答申を受けて同様の動きを示した。1973年の施行以来初めて、中小小売商業振興法の改定を2002年3月に交付し、4月に施行した。同法では従来から、本部の概要、契約のポイントについて開示すべき事項を定めているが、不十分であるとされた。この改正では、契約の際に明確な説明が必要だと思われる項目を追加した。それらは、従来のものに加えて、(1)従業員数、役員の役職や氏名、(2)子会社の名称や主要株主、(3)直近3年間の貸借対照表や損益計算書、(4)直近3年間の加盟店数の推移、(5)直

第2表：中小商業振興法による契約書に掲載する必要事項

2002年の改正以前	改正後
事業主の名称、住所、代表者の氏名	本部事業者の従業員数、役員の役職や氏名
事業主の資本金、主要株主	子会社の名称や事業の種類
FC事業の開始時期	直近3年間の貸借対照表や損益計算書
加盟店の際徴収する金銭に関する事項	直近3年間の加盟店数の推移
加盟店から定期的に徴収する金銭に関する事項	直近5年間に加盟店から起こされた訴訟数
加盟店に対する特別義務	営業時間、営業日・休業日
加盟店に対する商品の販売条件に関する事項	テリトリー権の有無
経営指導に関する事項	競業禁止義務の有無
使用される商標、称号、その他の表示	守秘義務の有無
契約の期間・更新、解除に関する事項	ロイヤルティの詳細な計算方法
	オープニアカウントの仕組み
	オープニアカウントの与信利率
	契約違反した場合の違約金、課せられる義務
	契約解除の際の損害賠償金の額と算定方法

出所：「本部の財務内容や訴訟数 FC 契約前に説明義務付、施行規則、トラブル回避へ改正」  
『日経 MJ（流通新聞）』2002年3月5日。

近5年間に加盟店から起こされた訴訟数、などが開示、説明の義務項目に加わった（改正以前と改正後の契約書に記載必要な事項については、第2表を参照）<sup>59)</sup>。

### （3）コンビニ・FC加盟店全国協議会の設立と法制化への動き

1990年代の後半になると、加盟店が組織化する大きな動きも生じている。1998年4月、コンビニ各社のFC加盟店のオーナーが、チェーンの垣根を越えた全国組織、「コンビニ・FC加盟店全国協議会」を設立している。全国で約4万店を超える急成長を続けてきたコンビニ業界ではあったが、この時期過当競争や消費低迷で売上不振となる店も出ていた。本部と加盟店の間で契約内容などをめぐるトラブルも増え、加盟店が本部を訴えるケースも出ていた。しかしながら、大規模に成長した本部に対抗することは、個々の加盟店や集団訴訟では対応できなくなった。そのため、加盟店側は組織的な対抗手段を必要とするようになった。加盟店が力を結集することで、本部や関係省庁などへの発言力の強化を目指すものであった。

もともとFCシステムでは、ビジネスのことをあまり知らない加盟店が本部とFC契約を締結し、資本を投下して仕事を始めたが、うまくいかず大損をして失敗するという問題がある。そのために、加盟店を保護することが重要になる。加盟店保護のための法律上の方法および立法の類型としては、二つの方法がある。第一は、フランチャイズ規制法とかフランチャイズ関係法と呼ばれ、立法や司法や行政が契約関係に直接介入する方法である。国家がFC契約上で不当と判断される条項を、無効としたり是正させたりするものである。第二は、開示法とか開示要求法と呼ばれるもので、フランチャイジー希望者に対し、自分が入ろうとしているFCシステムの実態を知らせ、危険に気づかせるために開示制度を造出する方法である。

開示制度は、狭義の開示制度と登録制度のふたつに分かれる。狭義の開示制

度というのは、本部が、自己とフランチャイズ契約を締結しようとしている加盟店希望者に対して、FC 契約や本部に関する情報を事前に提供する制度である。一方、登録制度とは、この種の情報を官庁その他の機関に集積しておき、フランチャイジー希望者などがこれを閲覧したり、コピーなどできるようにしたりする制度である<sup>(60)</sup>。

コンビニ・FC 加盟店全国協議会は、チェーン本部と交渉中の加盟店オーナーや、小規模事業者で組織する全国商工団体連合会（全商連）の会員らが中心となり、各都道府県単位で加盟店オーナーの組織化を目指すものであった。事務局は、全商連内に設けられた。1998年2月の準備会では20県から70人近いオーナーらが集まったという。同年4月の都内で開いた結成式には、マスコミ関係者を含め150人あまりが集まり、「北海道から福岡まで24都道府県から22チェーンのオーナーが出席した。」加盟店の経営安定などを目指した大会アピールを採択、抗争中のオーナーら7人を代表世話人に選出した。

コンビニの FC 契約をめぐっては、本部の事前の予測と開業後で売り上げの差が大きすぎたり、売上減に対して適切な経営指導がなかつたりするなどの理由で、加盟店が本部に損害賠償請求訴訟を起こすなどのトラブルが頻発していた。全商連に対しても加盟店オーナーから経営実態を訴える相談が相次いだことから、全国組織の発足を支援することにしたという。

同協議会では、オーナー同士の情報交換を深めると共に、中途解約時に多額の違約金がかかるなど、加盟店側に厳しい契約条件改善や法的に未整備な加盟店保護制度の検討などについて、各チェーン本部や業界団体の日本フランチャイズチェーン協会、地方自治体、関係省庁に働きかけた。さらに、チェーン本部や政府などに対し、FC 契約の条項見直しや加盟店保護を目的とした「フランチャイズシステム法（仮称）」の制定などを求めている。

同協議会は、2000年10月、情報開示の徹底などを義務付ける FC 法制定の請願を衆参両院に行うとともに、自民、民主、共産など各政党を訪ね、法制化へ

の理解を求めた。同協議会は法制化を求める理由を、「現行法では問題に対応できないため」としている。つまり、中小売商業振興法に基づく情報開示義務では、罰則規定ではなく、「開示を義務付ける項目も不十分」との批判が背景にあったのである。さらに、公取委も「優越的地位の乱用」など、独占禁止法に抵触する行為をガイドラインに定めているが、勧告の出たケースもないという<sup>(61)</sup>。

このとき、日本共産党と民主党はフランチャイズ法を求める請願を採択することを主張したが、採択には至らなかったという。民主党の議員による同協議会に対する反応は好意的であり、日本共産党のフランチャイズ問題プロジェクトチームは、FC取引適正化法に関する政策提言をおこなっている<sup>(62)</sup>。

コンビニ・FC加盟店全国協議会は、2001年11月に改めて独禁法では是正に限界があるとして、独自の「フランチャイズ法（仮称）」の必要性を訴える見解を発表している。見解では公取委の実施した調査で、標準的な加盟店（日販40万円以上50万円以下）の平均で店主の手取りが年間630万円なのに対し、本部が徴収するロイヤルティは1790万円に上り、各社が掲げる共存共栄からほど遠い実態が判明したと強調している。現行法制下では効果的な対策を取れていないとして、加盟店の保護と情報開示を徹底させる新法の制定を求めた。さらに、コンビニ各社が作成する契約書の内容自体の独禁法上の問題点の有無について、調査するように要求をしている。

2001年12月、コンビニ・FC加盟店全国協議会は、コンビニ本部と加盟店の契約や取引条件などを規定する「フランチャイズ適性化法」の素案をまとめている。さらに、2002年末には、「フランチャイズ適正化法」の実現に向けた法律案の試案をまとめている。FC本部の登録制や、契約内容の明示などがその骨子であった。まとめたのは、「フランチャイズ事業における取引の適正化に関する法律案要項」全17条で、構成する法文の形式を取ったものであった。コンビニなどをめぐる本部と加盟店との契約トラブルの抑制へ、FC本部の国ま

たは都道府県への登録制と、更新制導入を盛り込んだのが最大の特徴であった。ただ、発足当時は本部側との対決色が鮮明だった加盟店全国協議会も、このころになると、「経済規制は可能な限り避けるのが前提」と主張するようになっている。

その内容は、現行では中小売商業振興法で加盟予定者に対してのみ情報開示を義務付けられている本部の事業内容や、具体的な契約条項などを広く予定者以外へも開示を義務付け、契約書面の交付義務化や、契約後のケーリングオフ制度の導入なども求めている。この要綱を基に、さらに行政や各政党などへの働きかけを強める考えであった。

同協議会の法律案要綱の骨子は以下のものであった。(1)FC 本部の国または都道府県への登録制、(2)本部への事業内容、契約条項の一般開示義務付け（現行では加盟予定者のみ）、(3)契約時の書面交付の義務付け、(4)契約上の禁止条項（優越的地位の乱用、経営自主権の制限など）の明文化、(5)ロイヤルティ額、商品・資材価格などの適正化、(6)競合店出店の事前協議義務付け、(7)国の行政処分の制度化であった。

さらに、同協議会は会員が助け合って休暇を保証する制度や、会員専用商品の取り扱いの研究なども行っている<sup>(63)</sup>。

このコンビニ・FC 加盟店全国協議会は、2003年11月に組織の名称を「全国 FC 加盟店協議会」に変更した。これは参加オーナーにコンビニ以外の業種が増えたのに対応するものであった。また、サービス業などの FC 加盟店にも、積極的に加わってもらう狙いもある。

また、この時期には研究者が中心となっている「フランチャイズ取引適正化法研究会」も、「フランチャイズ取引の適正化に関する法律案要綱」を策定・発表している<sup>(64)</sup>。さらには、2001年2月には一部の弁護士が全国的なネットワークを目指して、「コンビニ・FC 問題弁護士連絡会」結成し、情報交換や調査研究、あるいは「コンビニ FC110番」の開設などの活動を行っている<sup>(65)</sup>。

2003年には、日本フランチャイズチェーン協会が契約関連のトラブルを回避するため、加盟店希望者への情報開示を促す自主基準を作成した。裁判沙汰などを事前に防ぐ狙いもあり、加盟店に詳しく説明する機運が高まっていた。

## 5. コンビニFCの基本システムをめぐる係争へ（2007年以後）

### （1）コンビニ会計の問題点

2000年代に入つくると、本部と加盟店との対立の内容が変化してきた。従来の売り上げ予想、経営ノウハウ・経営指導といった問題から、コンビニFCの基本的なシステムにかかわる問題を巡つて係争事件が生じるようになつた<sup>66)</sup>。問題の本質は、コンビニ会計にあるとする議論がなされるようになつた。

日本におけるコンビニFCシステムを築いたといえるセブン－イレブン・ジャパンは、本部と加盟店間の相互信頼の基礎として、(1)オープンアカウントシステム、(2)粗利分配方式、そして(3)最低保証制度をあげている。これらは、一般的に言われるコンビニ会計の基礎をなすものもある。コンビニ会計は、セブン－イレブン・ジャパンによって確立され、ほとんど大手のコンビニは同じようなシステムを導入している。

しかし、このコンビニの会計システムについては、かなり前から不公平を感じるといった加盟店主からの発言あつた。『日経流通新聞』（1986年3月24日）は、セブン－イレブンに加盟して約3年になるオーナーの発言をとりあげている。

このオーナーは、「オープンアカウント方式と呼ぶ経理システムはいまだに理解できないし、本部の指導員に聞いても、わからない」とこぼした上、次のような問題点を指摘している。

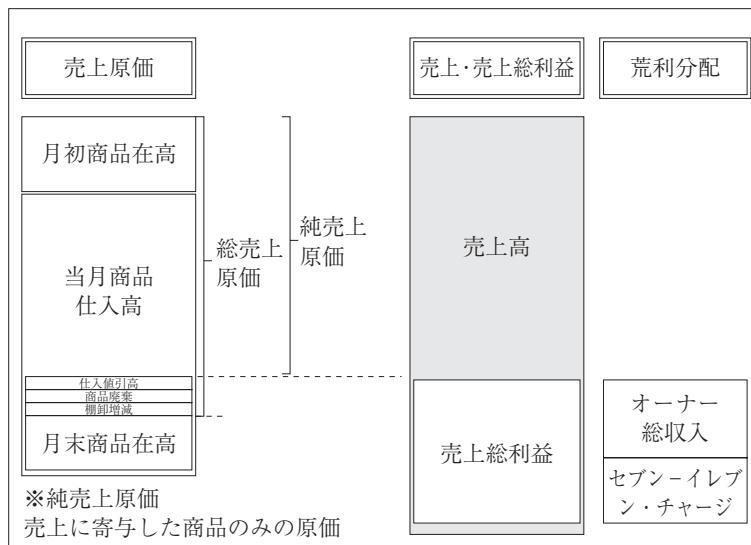
まず、本部から商品供給を受けない自動販売機の売り上げや公衆電話の料金が何故、ロイヤルティの対象となるのか。本部は仕入れを代行しているはずな

のに、納入業者からのリバート明細書もなく、何故、本部経由で支払われるのか。加盟店売り上げを毎日、本部に送金するが、本部が問屋などに支払うまでにつく、その預け金の金利がなぜ本部の収入になるのか。

売上高が伸びている間は、本部と加盟店の間に潜在的に存在する両者の利害の対立は、覆いかぶされてきたといえる。しかし、コンビニ店舗数の増加や異業種からの競争激化、バブル経済が崩壊してその影響が顕著に出始め、1990年代半ば以降、さらには2007年のリーマンショックを契機とする米国発の100年に一度といわれる不況に直面した。こうした状況の中で、依然として高収益を上げるその本部と、伸び悩む加盟店の対立の構図が次第に明白になってきた。

コンビニ会計では、コンビニ加盟店は商標の使用や経営指導の見返りに、ロイヤルティを本部に支払う契約を結ぶ。ロイヤルティは加盟店の売上高から商

第2図：セブン－イレブンの粗利分配方式



出所：セブン－イレブン・ジャパン『セブン－イレブン・ジャパン終わりなきイノベーション 1991-2003』（2003年），226ページ。

品原価を引いた粗利益に一定の割合をかけて算出する（第2図参照）。セブン－イレブンは、「まさに加盟店と本部はセブン－イレブンという共同事業を推進する運命共同体であることを位置づける仕組みとなっているのである」と述べている。

このコンビニ会計にもとづく本部と加盟店の対立は、具体的にはロスチャージと見切り販売、金銭管理、そして仕入れをめぐる係争事件へと発展した。

## (2) ロスチャージと見切り販売

まず、粗利益の考え方と、商品廃棄や棚卸損をめぐる扱いにおいて、コンビニ特有の会計処理が問題となっている。

店舗の経営上、通常生じる商品廃棄損・棚卸損などは、決算の段階（実施たな卸し）で自動的に売上原価に組み込まれる。もし、商品廃棄損などが売上原価に組み込まれないのであれば、その分だけ本部の受け取るロイヤルティの対象となる「売上総利益」が増大し、ロイヤルティの金額も増大することになる。

セブン－イレブンのFC契約においては、加盟店は取引先から仕入れた商品に対して、売れ残って廃棄した弁当やおにぎりの原価を、全額加盟店側が負担する仕組みになっている。つまり、廃棄されたり万引きされたりしたロス商品についても、販売された商品と同様のロイヤルティがかけられるのである。一般に廃棄分は仕入数量の2%程度といわれるが、売れ残りが増えれば廃棄コストが膨らみ、加盟店側の利益が減ることになる。しかし、廃棄が増えてもそれにロイヤルティがかけられるため、本部側の利益は損なわれない。

例えば、原価が1個100円のおにぎりを20個仕入れ、150円で販売した場合、売り切れば粗利益は1000円で、ロイヤルティが50%なら、加盟店は500円の利益を得られる。しかしながら、15個しか売れず5個を廃棄した場合、125円の赤字になる<sup>(67)</sup>。

一方で、加盟店が負担を減らそうと見切り販売すれば、逆に本部が受け取る

ロイヤルティが減るという。この関係が、商品の値下げ制限につながっている可能性があるとみられるのである。また、ロスチャージには加盟店の機会主義的な行動を阻止する要素があるともいえる。

このように、ロスチャージをめぐる会計処理について、本部と加盟店との間に解釈上の食い違いがある。一般の小売業では売上高から売上原価を引いたものを粗利とする。ところが、セブン-イレブンを含む多くのコンビニ粗利分配では、売上原価に廃棄した商品の原価を含めない。つまり、売上高と売れた商品の原価の差額を粗利とし、これに一定率のロイヤルティをかける<sup>(68)</sup>。

本部はこれを「売れた商品だけロイヤルティをかけるため」と説明する。一方オーナー側の主張は「廃棄が増えるほど粗利が大きくなるのだから、実質的には廃棄にロイヤルティがかかっている」と主張する。

こうした本部と加盟店との間の解釈の違いは、裁判事件へと発展した。セブン-イレブンの埼玉県所沢市の加盟店オーナーら6人が、2002年から03年にかけて、商品の「廃棄ロス」をめぐる本部の不当利得を返還するように、東京地裁に4件の訴訟を提起している。売れ残って廃棄する商品とロイヤルティの関係が争点で、加盟店側は廃棄する商品にロイヤルティがかかっているのはおかしいと主張、本部は廃棄商品にはもともとロイヤルティはかけておらず、契約時に十分説明したとして意見が対立していた。

一審は3件がオーナーらの敗訴となり、1件の審議が続いた。控訴した3件のうち2件は一審判決どおり原告敗訴となった。2004年5月請求を却下していた残り1件について、控訴後東京高裁が2005年2月末セブン-イレブンに、約2200万円の支払い命じる判決を下したのである<sup>(69)</sup>。

これに対して、セブン-イレブンが上告した。2007年6月、この訴訟の上告審判決が最高裁第二小法廷であった。同小法廷は、セブン-イレブンに約2200万円の返還を命じた二審判決を破棄し、東京高裁に差し戻した。同小法廷は「同社が加盟店と結ぶ契約書の付属明細書には廃棄ロスは営業費として会計処理する

との規定があるほか、研修用マニュアルでは廃棄分は加盟店の商品原価に含まれていないなどと指摘して、セブン側の主張を認めた。同社側が契約時に加盟店に誤解を与える説明をしたかなどについては、真理を尽くす必要があるとして高裁に差し戻した。

このため、セブン-イレブンの一部の加盟店はロイヤルティの算出方式が不当として提訴したが、2007年6月にセブン-イレブン側の勝訴が確定した。この仕組みは、フランチャイズ契約に盛り込まれているもので、最高裁判所はそれを認めたことになった<sup>(70)</sup>。

しかしながら、その仕組みの不透明さについては、加盟店主になる前に十分な説明がなされていなかったと、二人の裁判官が次のような内容の補足意見をつけている。

FC契約におけるチャージの計算方法に関する規定については明確性を欠き、疑義を入れる余地があって、問題があるといわなければならない。加盟店としては、店舗経営により生じた利益の一定割合をチャージとして支払うというのが、一般的な理解であり認識でもある。廃棄ロスや棚卸ロスは、加盟店の利益ではないから、これが営業費として加盟店の負担となることは当然としても、これらの費用についてまでチャージを支払わなければならぬということが明確ではない。訴えた加盟店のように理解をするものがあることもうなづけるのであり、場合によってはこの条項が錯誤により無効となることも生じる<sup>(71)</sup>。

これに対して、セブン-イレブンの顧問弁護士は、「セブン-イレブンは廃棄ロスの原価について加盟店からロイヤルティを取っている事実はない。加盟店が売り切れなかつた廃棄ロスについては、加盟店が全額負担することは妥当という司法判断がでている」という。

このように、司法がコンビニのロスチャージの仕組みについて認めたが、廃棄商品の原価をFC加盟店が一方的に負担する現状については、その不満は依然として解消されてないといえる。

セブン－イレブンの井阪隆一社長は、2009年6月の記者会見で、現在の売り上げ総利益を配分するビジネス・モデルでは、本部と加盟店の「共存共栄」の実現は難しいと考えられるのでは、という記者の質問に対して次のように答えている。「売上総利益を加盟店と分配するというやり方は、売り上げから一定割合を取るという考え方よりはるかに公平だと考えている。加盟店の販促費のほか一部人件費や管理費、店舗の立地移転に係わる費用を本部が負担しており、昨年は年間150億円を投じて既存店約400店を立地移転した実績もある。これは加盟店からのチャージから捻出しており、こうした観点からも、売上総利益を分配し合うのは非常に公平なやり方だ」と。

コンビニの店舗数の増加と販売低迷により、この廃棄した分の負担が一部の加盟店に重くのしかかるようになった。しかも、「本部は廃棄分の負担がないので大量に品揃えするよう提案してくる」と指摘する加盟店主もいる<sup>(72)</sup>。

特に近年本部が店舗を所有、ないし家主から買い受け、加盟店がそれを使用するCタイプが急速に増加している。Cタイプは加盟店の本部依存がAタイプよりは高い。本部のロイヤルティである粗利分配率も高く、売上高が落ちると加盟店は廃棄負担が経営に重く申し掛かる。

ロスチャージの問題は、見切り販売の問題と密接に関連している。この問題は、2008年10月、セブン－イレブン・ジャパンがFC加盟店に対して、賞味期限が近い弁当などを値引きして売ることを不当に制限した疑いがあるとして、公取委が立ち入り調査を行ったことで大きな問題となった。法律的には、セブン－イレブン本部が値引きをしないように、加盟店に指導したかどうかにあった。独占禁止法違反（優越的地位の乱用）容疑であった。

公取委は2009年2月には、加盟店を対象とした調査も行った<sup>(73)</sup>。全国約1万1200店のFC加盟店のうち約1100店で、廃棄された弁当や惣菜について調査した。一部の加盟店が消費期限の近付いた商品などを見切り販売しようとしたところ、同社本部側が「値引きはしないように」などと指導し、制限した疑いが

もたれた<sup>(74)</sup>。

公取委は、調査の結果、見切り販売をしようとした加盟店に、値引き販売をしないようになどと指導したようだと判断した。加盟店は契約を打ち切られるのを恐れて、従わざるを得なかつたと証言したという<sup>(75)</sup>。

結局、2009年6月、公取委は独占禁止法違反（優越的地位の乱用）でセブン－イレブンに排除措置命令を出した。この命令は、見切り販売を可能にするガイドラインなどを整備するように求めている<sup>(76)</sup>。

排除命令が出た翌日、セブン－イレブンの井坂隆一郎社長は、公取委の命令については「受け入れるかどうか、まだ詰めている段階」と語ったが、一方ではセブン－イレブンは店舗で売れ残った弁当類の廃棄損失の15%を7月分から負担すると発表した<sup>(77)</sup>。

今回のセブン－イレブンの事件については、廃棄商品の仕入れ原価などのコストは加盟店が被る契約になっている。年間600億円強の廃棄損失は、FC加盟店が全額負担し、各店の経営圧迫要因となっていた。15%の負担によって本部が約100億円を支出することになる見通しであった。廃棄損失は、当然、売上の芳しくない加盟店からは反発が出る。公取委が検査に入った背景には、売れ残りに悩む一部加盟店の反発があったようである<sup>(78)</sup>。

### （3）金銭管理システム

粗利分配方式とならんで、コンビニ会計システムの基礎となるのが、「オープニアカウントシステム」である。このシステムの最大の特徴は、加盟店が小規模な資金で事業をスタートさせ、開業後も資金繰りに煩わされることなく安定した事業運営を進められるよう、本部がバックアップする自動決済・自動融資の仕組みにある。

同システムは、基本契約書にもとづき、開店日から契約満了までの間、本部・加盟店における債権・債務をそのつど現金決済することなく、賃借関係を継続

的に勘定に記帳し、借方、貸方の各科目を一括して決済していくものである。

具体的には、セブン－イレブン開業時に必要となる商品・消耗品の仕入代金、レジ用現金、保証金、営業許認可料などや、自己資金を超える分については本部から融資（担保は店の商品と売上高）される。開業後は、加盟店から毎日送られる売上代金を本部が預かって商品の仕入れの支払いを代行決済し、万一支払い代金などに不足が生じた場合には営業にかかるすべての資金が、本部から1円単位で自動的に融資されるというものである。返済は、定額ではなく、毎月利益から月次引き出し金（オーナー生活費）、店舗運営にかかる諸経費、制度ローンの返済資金などを差し引き、それを本部への返済に充てる。こうして、加盟店主は資金繰りに頭を悩まることなく、安心して商売に専念できるよう全面的に支援するシステムであるといふ。

さらに、上記オープンアカウント自動融資とは別に、加盟店オーナーを資金面でバックアップする「制度ローン」と「最低保証制度」がある。制度ローンは、開業前の店舗内装工事費に限り上限2000万円まで、本部の斡旋により銀行融資を受けられる、銀行提携型融資制度といえるものである。最低補償制度は、開業後に売り上げが一定の水準を下回り、最低限必要なオーナー総収入が確保できない場合に限り、総収入を保証する制度である<sup>(79)</sup>。

しかしながら、このオープンアカウントシステムをめぐっても問題がいくつか指摘されている。第一は、コンビニ本部がテナントや加盟店の売上金を、一定期間預かる「売上金管理」をめぐる問題点である。これも比較的早い時期から生じている問題点である。

「この毎日送金というシステムは、設立当時、金のない会社がいかに資金を確保するかという発想で考えられた」「加盟店にとっても、経理のわざらわしさがなく、利点は多いはず」と、当時財務担当であった鎌田誠皓常務は述べている<sup>(80)</sup>。

もちろん、本部が日々の売り上げを集めることができないと、いろいろな問

題が起こる可能性がある。ボランタリー・チェーンのマイショップチェーンやKマートなどは、月ぎめで本部と加盟店の決済を行っていた。そのため、途中で加盟店が倒産したりすると、本部がその仕入れ代金を支払ったりしなければならない。その負担が、両チェーンの倒産の要因のひとつといわれている。

また、商品廃棄損などを営業費として借り方に計上することにしているといわれる。これを債務とすることと、これを含む借方残高は「買掛金など」とみなされ、これに利息を課すことはおかしいとする見解も生じている。

また、月々の営業利益が生活費などを十分まかなえるときには、上記「引き出し金制度」の利用が可能になるが、これも問題をはらんでいる。例えば、「引き出し金50万円」ということになっていれば、営業利益が出ていなくても毎月50万円までは収入確保できるという仕組みである。ただ、セブン-イレブン加盟店者の場合、例えば営業利益15万円と引き出し金50万円の差額は、借金と同じものとして後に清算しなければならない。しかも、本部企業に預けてある自己資本がある一定金額以上ある場合には、営業利益に関係なく加盟店経営者収入として一定金額を利用できる。しかし、一定金額を割り込むと引き出し金を得ることはできない。そのため、加盟店は生活費を確保するために自己資本を保持しようとして借金を重ねるようになる、と指摘する人たちもいる<sup>(81)</sup>。

#### (4) 加盟店の仕入れをめぐる問題点

上記の粗利分配制度や金銭管理システムは、契約前に詳しい説明がなされないことも大きな問題となっている。しかし契約後の取引段階でも、コンビニ会計をめぐる情報開示について争いが生じている。商品の仕入契約については、各オーナーと各仕入先との間の直接契約で行われる。本部は、仕入代金の支払い事務だけを各オーナーに代わって代行するに過ぎない。そのため、仕入値引き・仕入報奨金などは、各オーナーと各仕入先との間の各仕入取引に関する個別の事情に基づいて、生じるものであると考えられる。

ところが、本部は仕入代金の支払代行を奇貨として、仕入値引きなどは本部が契約主体となって生ずるものであって、各オーナーは関係がないとしている。加盟店がメーカーから仕入れる商品の代金は、本部が支払いを代行している。しかしながら、チェーン全体の発注量を束ねることで、メーカーから得られる報奨金や値引き額を明らかにしていない。

各加盟店の商品仕入れは、各加盟店主と各仕入先との直接契約に基づいて行われる。そのため、商品仕入れに関する請求書、領収書、仕入値引きなどの資料は、各オーナーのものであり、請求書などの所有権は各加盟店主にあると考えられる。

こうした書類が手元に届かなければ、各加盟店主は本部による違法なチャージや、ピンハネなどの不正の事実を解明することができない。

これを不満とした埼玉県と群馬県の加盟店のオーナーと元オーナーの2人が、セブン-イレブンに対して商品の仕入れ代金の開示を求める訴訟を、2004年9月に提起している。

この第1審判決は、東京地方裁判所で2007年1月、東京高裁判決は、2007年5月に行われた。その内容は、第一に加盟店基本契約は、本部が本件報告をする義務を置くとするものではない、この基本契約は加盟店経営者と本部との間の権利義務関係を包括的に定めるもので、その一部を取り出して、受任者の報告義務を定める民法646条（準委任）の規定を適用することも相当ではない、この基本契約に本件報告に係る名分の定めはなく、本部は加盟店に対し、本件報告をする義務を負わないものと解されるとして、加盟店の本部に対する請求を棄却すべきものとした。

第二は、推薦仕入れ先に代金を弁済するのは本部であり、推薦仕入れ先は受取証書を交付する義務を負わないとして、加盟店の本部に対する請求を棄却すべきものとした。こうして、1、2審は原告の請求を棄却している。

しかし、上告審判決では、最高裁第二小法廷（古田佑紀裁判長）は、2008年

7月、「セブン－イレブンには加盟店に仕入れ代金を報告する義務がある」と述べ、原告側敗訴とした二審・東京高裁判決を破棄した。その上で、報告すべき具体的な内容を審議し直すため同高裁に差し戻した<sup>(82)</sup>。差し戻しの理由は、以下のものであった。加盟店基本契約に加盟店が本部の推薦する仕入れ先から本部の提供する発注システムにより、商品を仕入れる時は本部が加盟店に代わって、その委託に基づき商品の仕入れ代金を支払う旨の定めがある。2008年12月には差し戻し審が始まった。ここで中心的な問題となったのは、加盟店基本契約において、本部が加盟店に対して仕入れ代金の具体的な支払内容について、報告義務を負うか否かを検討することであった。

2009年8月に、差し戻し後の控訴審判決が東京高等裁判所で下された。この判決の中で、原田俊明裁判長は、セブン－イレブン・ジャパンに対して、商品ごとの仕入れ代金や個数などを、書面で原告側に報告するよう命じた。この判決で、裁判所はセブン－イレブンには加盟契約書に規定がなくても、具体的な支払内容を報告すべき義務があると判断した。つまり、商品の売買契約は加盟店経営者と仕入れ先との間で成立しているとしたうえで、「独立の事業主である立場からすれば、個々の商品の金額を知る当然の権利がある」と判決を下している。

この結果、原告2人が2005年3月から8月にかけて、計5社から仕入れた商品ごとの支払日や代金、仕入れ先に支払ったリベートの金額などについて、セブン－イレブン・ジャパンに書面での方向を命じた。ただし、報告にかかる費用は原告2人の負担としている。

しかしながら、原告は請求書や領収書の原本も提示するよう求めていたが、判決は「極めて多数」とこれを退けている。

原告は、「判決が、リベート額なども報告するよう書いてくれたのは良かったが、（領収書などの）原本が示されない限り、その裏づけが取れない。その意味では不完全なので、上告するかどうか検討する」と話している。

この判決に対して、セブン－イレブン・ジャパンは次のようにコメントをしている。「従来より、商品の仕入れ金額などを伝票単位で報告しており、支払内容も判決に基づいて対応していく」と<sup>83)</sup>。

こうした、コンビニにおける仕入れ取引については、2つの問題が生じる。ひとつは、セブン－イレブン本部側は、仕入れ代金の支払い代行を奇貨として、仕入れ値引きなどは本部が契約主体となった生じるものであって、各オーナーは関係ないとする。ここから生じる問題は、FC本部としての役割を認め、一括発注・支払い代行などの役割・負担から生じる利益を、本部のみの利益とするのか、加盟店と分配すべきか、ということである。

つまり、1万2000店を擁するコンビニ・チェーンとして、各店からの発注をまとめると相当な発注量になる。当然、メーカーなどの仕入れ先に対して大きなバイイングパワーを有することになり、有利な仕入れ価格、量に基づく割戻し、商品導入の好条件、人気商品の優先的な納入などのメリットが生まれると予想される。

とくに、各加盟店から集合した商品の取り扱いのボリュームから生まれる割引やリベートが、各加盟店には分配されず本部がそれらを得て収益を上げているのではないか、という疑問がうまれる。

二つ目の問題は、加盟店の商品の仕入れ価格と本部の仕入れ先への支払い価格に、差があるのでないかという疑問である。これは、一部の加盟店のいう「ディスカウント・ストアで販売されている価格よりも、コンビニの仕入れ価格のほうが高い」といった問題と関連している。つまり、本部は実際には安く仕入れているのにもかかわらず、加盟店には高い支払いをさせて、差額を儲けているのではないか、という疑念である。この真偽のほどは、請求書、領収書、仕入れ値引きなどの資料が具体的にないとわからない。そのために、これらの帳票類の開示請求をしたものと思われる。

特にこの問題については、例えば1998年7月にローソンが納入業者に不当な

リベートを要求したり、商品を1円で納入するように要請したりして、独占禁止法に当たるとして、公取委が同社に対して排除勧告をしたことが思い出される。ローソンは大手納入業者との間に、納入数量に応じたリベート制度を導入していた。ところが、1997年度のリベート額が当初の目標より少なくなる見込みになったため、1998年2月日用品の納入業者約60社に対して、本来のリベート総額より約10億円多い額を要求したという。

1社当たり100万円から6000万円が割り当てられたが、ほとんどの業者は取引を停止されることは困ることから、要請に応じていたという。ローソンはまた、チェーン店での人気商品の陳列を統一化するため、在庫商品の処分を決定した。その費用13億円を捻出するため、同年1月には日用品の納入業者約70社に対して、シャンプーや洗剤などを単価1円で納入するよう要請していたといふ<sup>(84)</sup>。

このような事例から、セブン-イレブンの加盟店主などが、そのバイイングパワーをもって有利なりべートなどをえているのではないか、と疑念を持っても不思議はないであろう。

さらには、納入業者から本部へ送った請求書の金額よりも、加盟店が本部に実際に支払った金額のほうが多いことが判明した、といったことが伝わったりした。

ここでも、個々の店舗からの発注を集めて、まとまった量にすることによって得られる利益は、本部なのかそれとも加盟店に属するのか、はっきりされていない。また、本部が加盟店経営者に代わって、仕入れ代金を支払ったことに関して、加盟店主がこの訴訟において求めているような具体的な支払内容は明らかにならなかった。また、仕入れや支払いに関する書類は一体誰に所属するのか、また加盟店が独立事業者として仕入れ先と直接取引関係にあるとすれば、自らの取引の情報を得るために費用は、ロイヤルティに含まれているのかいないのか、など明確にはされていない。

### (5) 新たな契約・加盟条件の模索

2000年代に入ると、コンビニは低価格の異業種や同業者との競争が激化し、さらに電子商取引などの新規事業も苦戦が続いた。店舗数が4万店を突破し、成長限界論も出ている。同時に、オーナー不足も出店戦略に影を投げかけるようになつた。そのため、加盟店の「やる気」を起こし、収益を増大するために新たな契約・加盟条件が模索されている。第一は、優良加盟店に複数店の経営を促すことであり、第二はCタイプからAタイプへの変更であった。ファミリーマートでは2002年には、店主がコンビニ経営に対し夢が持てるよう、複数店経営が可能になる仕組みをFCシステム面、人的支援の面で作りあげると発表し、複数店舗を手掛ける有力加盟店に対し、2店目以降の利益の一部を還元する優遇制度を導入している。

本部が投資した店舗を運営する契約タイプのオーナー向けに売り上げが伸びれば、ロイヤルティ料率が低い自社物件タイプの契約に移行できるステップアップ制度も設けている<sup>85)</sup>。

オーナー不足解消のためには、優良加盟店主に複数店経営を勧めるほか、自店従業員の中から新しいオーナーを育てた人に、奨励金を出す制度を整備し始めた。サークルKは、早くも1998年12月には北陸3県での出店を加速化するため、複数店方式を拡大すると発表している。同社は、2003年春には、脱サラ組などを主な対象に、1000万円程度の少ない自己資金で加盟できる新たな契約形態による加盟店募集も始めている。

スリーエフも、FCオーナーを育成するために、2003年6月に希望者が独立することを前提に契約社員として採用し、研修を終えてオーナーになる際に同社が開業費を負担して支援する「独立研修制度」を立ち上げている。実質的には、手元資金なしで開業できることになる。また、スリーエフは、2004年11月「独立研修制度」も始め、正社員並みの給与を保証しながら教育し、1~3年の契約期間中に資金を準備させる。独立時には50万円の独立補助金を支給す

る。

2003年9月には、ファミリーマートも条件を満たした加盟店の従業員に対して、300万円の加盟金のうち200万円が免除される制度を発足させている。従業員を独立させた加盟店のオーナーに「育成功労金」を支払い、その従業員には加盟金を免除している。サンクスも、同じく新たな独立支援制度を設け、資金ゼロで開業できるようにしている。サークルKも1年以上の勤務経験がある店員を対象として、独立支援制度を設けている<sup>86</sup>。

セブン-イレブンでは、2005年度にオーナー募集の年齢を50歳から5歳引き上げて、オーナーの拡大を図っている。ミニストップも、2004年3月、中高年の加盟店希望者を想定した新しいFC規約方式を開発したと発表している。本部が物件の使用料を払い、オーナーが内外装の費用を支払うのが特徴で、これまでの6割以下の約1800万円（通常は3000万円以上）で開業できる。

また、同社では2004年9月、20～50歳までのオーナー希望者を対象にした「インターン契約社員制度」を導入している。店長に認定され、FC契約を結ぶ際には開業資金として最大180万円の独立奨励金を支給し、配偶者なしで1人でも開業できるようになった。同時に、開店準備研修期間を従来の倍の44日とし、FC契約を改め、開店後もフォローアップ・セミナーへの参加を義務づけている<sup>87</sup>。

新たなフォーマットのコンビニも、契約・加盟条件が異なりつつある。たとえば、ローソンは新業態の「ストア100」の営業時間を午前7時～午後11時に設定するようになっている。全店で24時間営業を行っている健康志向の「ナチュラルローソン」も、FCチェーン化した後は18時間営業への短縮を考えているという<sup>88</sup>。

さらに、近年コンビニの担い手は脱サラ組や商店のオーナーのほかに、大手企業へと広がっている。ローソンは、2004年春「法人開発部」を設置し、対法人のFC加盟促進活動を本格化している。ファミリーマートも同様に、2005年

9月には法人開拓のための「プロジェクト開発室」を新設し、両社とも各法人にあった利益分配の仕組みを模索しつつある<sup>89</sup>。

## 6.まとめと展望

以上、コンビニ本部と加盟店の軋轢と調整を歴史的にみてきた（第3表参照）。この本部対加盟店の対立の構造は、すでに1980年代の初めといった比較的早い時期に生じていることがわかる。『週刊ダイヤモンド』の記事のなかでは、現在に至るまで問題になっているコンビニ FC システムの包括的な問題点が指摘されている。

しかし、こうした本部と加盟店の葛藤に見られる包括的な問題点は、1990年代のなかばに入ってくると、FC 契約の各項目をめぐる個別の問題として本部と加盟店の対立として、裁判に訴えられるケースが急速に増加してきたことがわかる。

それまでは、裁判での決着よりも、むしろコンビニチェーン本部、業界団体、そして行政が問題解決に中心的な役割を果たしていた。本部と加盟店の対立が頻繁に起こると、裁判での決着のみならず、通産省や日本フランチャイズ・チェーン協会などが本部の方向性を示すための指針を策定し、問題を解消しようとした。公取委も新たな FC ガイドラインの策定をし、情報の開示などを明確化している。また、コンビニ本部もチャージの変更など、FC 契約の条件を変更し、加盟店の要求を受け入れている。

しかしながら、2000年代に入ってくると、さらに本部と加盟店の対立は激化し、コンビニ会計の問題点にみられるように、コンビニ FC システムそのものに対立の中心は移っていることがわかる。つまり、本部と加盟店との間の利益の分配が、このコンビニ会計によってゆがめられているという議論である。しかし、ここでも裁判の中心的な問題は、FC 契約にさだめられた本部と加盟店の間の権利と義務の問題に終始している。

第3表：加盟店と本部の対立と調整の歴史

1972年4月	社団法人日本フランチャイズチェーン協会設立
1980年9月	公取委、FC契約に対する規制強化の方針を固める
1981年6月	『週間ダイヤモンド』コンビニFCシステムの告発記事掲載
1981年10月	公取委、FC契約の実態調査を実施
1981年10月	FCシステム経営近代化協議会によるガイドラインづくり
1982年7月	通産省、FC近代化のためのガイドラインを正式決定
1982年9月	公取委「FC契約におけるガイドライン」を報告
1983年10月	セブン-イレブンのFC脱退店と加盟店の経営者13人が、通産省や公取委に同社のFCシステムや運営に問題があるとして、行政指導をするように申し入れる
1988年10月	全国チェーンからの脱退者を中心に「東京コンビニエンス（TCS）」を設立
1995年7月	元店主など3名が、ローソンに対して、売上などについて不十分な説明のため損害を受けたと、約3400万円の損害請求を提訴、後和解
1996年7月	FC加盟店主や元店主ら6名が、カスミコンビニエンスネットワークスストアを日販の予測に虚偽があったとして損害賠償を求める裁判を提訴、後和解
1998年8月	セブン-イレブンの元店主が、人件費など必要経費の事前説明に虚偽あったとして、損害賠償を求めた裁判で本部勝訴
1998年3月	サークルKの元加盟店主、保証金など合計2900万円の返還を求め、名古屋地裁に提訴
1998年4月	チーンの垣根を越えた加盟店の全国組織、コンビニ・FC加盟店全国協議会が発足
8月	サンクスアンドアソシエイツ（当時）が加盟店が営業不振により閉店する場合、中途解約の違約金を求めないことを契約書に明記
1999年4月	カスミコンビニネットワークスの経営指導の不履行などを理由にした集団訴訟で、本部と元オーナーら55人の和解が成立。その後、イメージ悪化で業績が低迷し、2001年4月に中堅のココストア傘下に
5月	南九州ファミリーマート（鹿児島市）が、元加盟店主に中途解約の違約金支払いを求めていた訴訟で鹿児島地裁が本部側の請求を棄却
2000年1月	「サークルK加盟店・OB問題対策連絡会」、本部に契約内容の改善を求める要請書を提出
2000年5月	FCチーン656社と通産省共同で「契約条件」をインターネットで公開
2000年10月	コンビニ・FC加盟店全国協議会、衆参両院、自民、民主、共産など各政党を訪ね、FC法制定の請願を行う

2001年 6月	公取委、FC 契約実態調査を実施
2001年 7月	ローソンの元オーナーと 1 法人が、経営破たんは契約時の説明不足が原因として本部に損害賠償を求めた訴訟で、千葉地裁が本部に約2300万円の支払い命令。本部側は控訴したが、後に和解が成立
2001年10月	公取委、コンビニ各社に経営体制の改善要請
2001年12月	政府総合規制改革会議、FC システムに関する制度整備を答申する
2002年 1月	元店主が、適切な経営指導を受けられず、売上低迷し、閉店に追い込まれたとして、セイコーマートに6400万円の損害賠償を求める訴訟を札幌地裁に起こす、後原告請求棄却
2002年 2月	「FC 制度に関する独禁法のガイドラインの改定案」を公表、開示強化
2002年 4月	中小小売商業振興法の改正などに伴い、日本フランチャイズチェーン協会が「FC 制度に関する独禁法のガイドラインの改定案」を公表、開示「見切り販売」の制限を優越的地位の乱用と明記
2004年 9月	加盟店の一部、セブン－イレブン本部を刑法246条の詐欺罪で刑事告発
2005年 2月	ポプラの元オーナーが適切な経営情報が提供されず破たんしたとして、本部に損害賠償を求めた訴訟で、福岡地裁が本部に約900万円の支払い命令
2月	セブン－イレブン・ジャパンの加盟店オーナーが廃棄ロスにかかるチャージ（ロイヤルティ）の返還を求めていた訴訟の控訴審で、東京高裁が本部に約2200万円の支払いを命令
2007年 6月	最高裁、セブン－イレブン加盟店の廃棄ロスの負担やロイヤルティーに関する特有の取り決めを合法と確認。しかし、加盟店主が誤解しないだけの明確な説明の必要性を指摘
2008年 7月	加盟店が仕入れ代金の領収書などを求める「資料請求訴訟」に対して、最高裁は本部のオーナーへの報告義務があるとして、原判決を破棄し、高裁に差し戻す
2009年 3月	経済産業省、日本フランチャイズチェーン協会に、FC 取引の一層の適正化を求める
2009年 6月	公取委がセブン－イレブンに対して加盟店の「見切り販売」に対する制限を、「優越的地位の乱用に該当するとして、排除命令をくだす
2009年 8月	セブン－イレブンのオーナーを中心とするユニオン結成大会が岡山で開催
8月	資料請求訴訟の差し戻し審で、東京高裁が本部の加盟店への仕入れ支払いなどの報告義務を認定

出所：川辺信雄「『仕入れ代訴訟』が残したもの」『月刊コンビニ』2009年11月、46ページ。

つまり、近年では、本部、業界団体、行政の関係に代わって、加盟店、加盟店組織、そして司法の場である裁判という問題の解決の構図が強くなってきたのである。それは、大規模な本部に対して、1998年4月設立のコンビニ・FC加盟店全国協議会や2009年8月に設立されたコンビニ加盟店ユニオンと、それらが目指すコンビニ法案への活動にみられる。

いうまでもなく、FCの原点は本部と加盟店の共存共栄にある。本来は、商売になれない加盟店主が自立できるよう経営を支援するのが、本部の本来のありかたであるといえる。コンビニFCシステムによる事業モデルは、本部が店舗展開を一気に進められる一方、FC加盟店主にとってもノウハウを一括提供してもらえるなど利点が多い。しかし、他方では本部と加盟店主が取引上、対等にはなりにくい面がある。個人事業主などが多いFC加盟店主と本部との間では、圧倒的な情報量や力関係の差があるためである。

コンビニの本部と加盟店の対立の構図は、早い時期から生じていたにもかかわらず、根本的な問題は解決されないままである。そのため、昨今、いわゆる「コンビニ問題」は裁判の場に持ち込まれ、社会問題化する傾向がみられるといえる。

2009年6月には、セブン-イレブンの一部の加盟店オーナーは、オーナーで組織する労働組合を2009年度中にも結成する意向を明らかにしている。そして、ロイヤルティの引き下げなど、契約条件の改善を求めていくと述べている<sup>90)</sup>。結局、加盟店のオーナーが2009年8月に、全国規模の「コンビニ加盟店ユニオン」（本部・岡山市）を設立した。この設立総会には、小沢一郎民主党代表代行（当時）も駆けつけ、挨拶のなかで本部の加盟店に対する優位な立場を制限する法律の制定について触れている。同ユニオンは、9月には連合岡山に加盟を認められている。コンビニ・オーナーは経営者で、労組にはそぐわないようだが、本部と加盟店の関係から、実質的には労働者の性格が強いとして加盟が認められたという。

このような本部と加盟店の対立を重くみて、2009年10月には、FC システムを基盤に成長してきたコンビニや、外食チェーンの業界団体である日本フランチャイズチェーン協会が、本部と加盟店の関係改善に向けた研究会を発足させた。同協会は、加盟店の経営・問題店を把握するため、コンビニ大手5社の3000店にアンケート調査を実施し、2009年内をメドにトラブル防止に向けた対応策をまとめている<sup>(91)</sup>。同時に、加盟店向けの相談センターも設置している。

同じく民主党も、加盟店ユニオンなどの意見を反映しながら、FC システムにおける加盟店と本部との平等な関係を求めて FC 法の成立へ向けて、勉強会をスタートさせている。

フランチャイズ法制化の動きは、すでに2001年12月、コンビニ・FC 加盟店全国協議会が、コンビニ本部と加盟店の契約や取引条件などを規定する法案の素案をまとめ、2002年末に、法律案の試案をまとめている。

2010年は、民主党による政権交代の実現を受けて、こうしたフランチャイズ法の実現可能性が高まったといえる。その内容も、加盟店と本部との利益の平等な分配を図るために、ロイヤルティの上限を定めるなど、かなり直截的な内容になるものと思われる。

かつて、大規模店舗法時代に大型店の出店をめぐって、その手続きの不透明さにより、各地で大型店と地元商店との間で紛争が生じた。再び、コンビニのFC システムをめぐっても同じようなことが生じている。なぜ、流通業をめぐっては、このような紛争が長く続いているのか、今後の研究課題として取り組まなければならないものであるといえる。

FC システムにおいては、本部と加盟店の間に明確に権利と義務が、契約において定められている。しかし、これらの権利義務は本部と加盟店が利益を分け合うといった共通の経営目標があり、ビジネス・フォーマットとして完成していくなければならない。本部は出店数を増やすことによって、多くの店舗から利益をロイヤルティとして吸い上げることができる。しかし、本部の利益が上

がる一方で、利益の出ない加盟店の経営がじり貧となるようなことが生ずれば、本部と加盟店の間では信頼関係が崩れてしまう。この信頼関係がなくなれば、FCビジネスは内部崩壊する危険性をもっている。本部と加盟店はともに経営のリスクを分担すると同時に、収益の分担も公平に行わなければならぬ。そのためには、チェーン本部は、不振店への経営支援強化や本部も協力した廃棄削減など、加盟店との関係の見直しを迫られることになる。

しかしながら、コンビニ業界に携わるものは本部であっても加盟店であっても、みずからによって立つところはこの業界でしかない。裁判や第三機関といったものに判断を仰ぐ形では、問題の本質はなかなか解決しない。当事者同士が真剣かつ真摯に問題を話し合い、自らの問題として解決策を図ることが必要と思われる。

コンビニが日本に導入されて約40年が経過した。その間に、消費者のニーズの変化、少子高齢化問題、低成長、環境問題、ITなどの技術革新、グローバル化など新たな経営環境の変化が生じつつある。こうしたなかで、既存のコンビニの概念は、社会での存在意義を失いつつある。また、加盟店がかつてのように酒販店や米穀商といった独立小売商の業態転換や脱サラといった個人的な経営者ではなく、次第に法人加盟店が増加する傾向にある。そうすると、本部対加盟店という単純な構図とは事情が異なってくる。つまり、本部と加盟店との構図が現在のような単純なものではなくなる。また、力関係も大きく変わってくる可能性が生まれる。

コンビニ・チェーン全体の経営戦略のなかで、その戦略を実施するとともに利益をあげていこうとする本部と加盟店の利益配分をどのようにするのか、といったことが議論されなければならない<sup>⑨2)</sup>。こうすることによって、両者の共通の経営目標を一致させることができになり、新たなコンビニ本部と加盟店の「共存共栄」を早急に確立し、新たなコンビニ概念でもってコンビニ業界が、持続的成長を遂げていくことが期待される。

- (1) 「セブンイレブン、弁当破棄損失15%補てん、排除命令受け、年100億円負担」『日本経済新聞』2009年6月24日。
- (2) 「値引き制限で損失、FC7店主、セブンを提訴」『日経MJ(流通新聞)』2009年9月30日。「セブンイレブン損賠提訴、九州の加盟店4経営者(ピックアップ)」『日本経済新聞 西部朝刊(社会面)』2009年10月30日。
- (3) 「セブン、加盟店の仕入れ代訴訟、本部の支払額開示命じる、東京高裁差し戻し審」『日本経済新聞』2009年8月26日。
- (4) 「加盟店10人がセブン側提訴、収納代行業務など巡り」『日本経済新聞』2009年8月5日。
- (5) 「連合岡山、コンビニ店主組織が加盟へ」『日本経済新聞』2009年9月12日。
- (6) 近年、コンビニ本部やコンビニ FC システムの問題点を告発する文献が多く出版されている。例えば、直近のものとしては以下を参照。渡辺仁『セブンイレブンの罠』金曜日、2009年。最初のものは、関根十九光『セブンイレブン残酷物語』、ニール出版、1983年)である。
- (7) 「きしむコンビニ FC、加盟店契約めぐりトラブル一急成長のツケ、『転貸』に落とし穴」『日経流通新聞』1998年8月14日。
- (8) 本部と加盟店の対立は、つねに裁判になるとは限らないが、近年では訴訟事件が多くなり、司法による決着をはかるとする傾向がつよい。コンビニを含むフランチャイズの法的問題については、多くの研究がある。体系的なものとして、以下を参照。川越憲治『フランチャイズシステムの法理論』(商事法務研究会、2001年)、77-80ページ。また、山本晃正「フランチャイズ取引と法規制—コンビに契約を素材として」『公益事業の規制政策と競争政策』(日本経済法学会年報、第23号)通号45号、2002年、170-83ページは論文であるが、加盟店と本部の対立の問題を包括的かつ簡潔に議論している。
- (9) 武嶋一雄「フランチャイズ・システムの意義と発展(下)」『名城商学』27巻3号、1977年12月。
- (10) 例えば、以下を参照。川辺信雄「メーカーの系列化政策におけるコンフリクトの発生と展開」早稲田大学産業経営研究所『流通コンフリクトの研究』産研シリーズ、No.8、1982年3月。現在でも、法律分野以外で FC システムにおける対立そのものを扱った研究は意外と少ない。数少ない若手研究者の成果として、以下を参照。袁航「フランチャイズ・システムにおける本部・加盟店間コンフリクトに関する一考察」『経営学研究論集』第27号、2007年9月。
- (11) 袁航「フランチャイズ・システム」、144-146ページでは、日本における FC システム全般の発展段階を3つの時期に分けている。ここでも、それを参考にしているが、コンビニ事業の後發性ゆえに、若干区分が異なる。
- (12) FC システムの歴史的な発展とその意義については、以下を参照。トマス・S.ディッキー著 / 河野昭三・小島正念訳『フランチャイジング—米国における発展過程』(まほろば書房、2002年)。
- (13) ジェフリー・L. ブラダック著 / 河野昭三監訳『ハーバードのフランチャイズ組織論』(文眞堂、2006年)、277-278ページ。また、以下も参照。張冬雪「フランチャイズによる海外進出における知識移転—ローソンの中国進出を中心に」早稲田大学大学院商学研究科修士論文(2009年3月)。
- (14) J.A. Brickley and F. H. Dark, "The Choice of Organizational Form: the Case of Franchising," *Journal of Financial Economics*, Vol. 18, 1987, pp. 401-420. M. Carney and E. Gedajlovic, "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resources Explanations," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 607-629.
- (15) 「コンビニ新世紀(21) 第3部ガリバーの解剖—セブンイレブン・ジャパン(終)」『日経流通新聞』1986年3月31日。
- (16) 「ミニストップ社長西山孝氏—CVSとは説得業(ハーフタイム)」『日経流通新聞』1993年12月21日。

- (17) ブラック『ハーバードのフランチャイズ組織論』、278-280ページ。
- (18) 川越憲治『フランチャイズシステムの法理論』、85ページ。
- (19) 同上、77-80ページ。
- (20) 以下、ブラック『ハーバードのフランチャイズ組織論』、32-43ページによる。
- (21) 末松玄六「中小企業の成長機会としてのフランチャイズ・システム」『経済科学』(名古屋大学 大学院経済学研究科)第17巻第3号(1970年4月)、1-2ページ。他にも、原田一郎「我が国中小売業の低生産性とフランチャイズ・チェーンシステム導入の有効性ならびにその問題点」『東海大学教養学部紀要』第11輯、1980年などがある。
- (22) 清瀬信次郎「フランチャイズ・システムについて」『私法』第144号、1982年、181-182ページ。
- (23) 川越『フランチャイズシステムの法理論』、58ページ。
- (24) 川辺信雄『新版 セブン-イレブンの経営史—日本型情報企業への挑戦』(有斐閣、2003年)、123、197-199ページ。
- (25) 「コンビニエンス・ストア業界 急成長セブン-イレブンにかけり一公取で」事件“視東京地裁で告訴された理由”(『週間ダイヤモンド』1981年6月13日)74-81ページ。
- (26) 「行政指導申し入れ セブンイレブンのFC脱退店など」『日経流通新聞』1983年10月31日。
- (27) 「SCやコンビニ、売上金管理めぐり内輪もめ—テナント加盟店『保管期間長すぎる』」『日本経済新聞』1983年12月22日。
- (28) 「通産省、FC育成へ優良企業を協会に登録へ一本部企業と加盟店のトラブル防止」『日本経済新聞』1982年6月29日。
- (29) 「広がるFC実態に迫る(10) 成功の条件(下) カギ握る協会の指導(終)」『日経流通新聞』1987年3月19日。
- (30) 「独立系コンビニ88店、新チェーン結成」『日本経済新聞』1988年12月8日。
- (31) 「国内編一本部指導に失望、相次ぎ契約更新、脱退組も(コンビに新潮流)」『日経流通新聞』1987年4月13日。
- (32) 「セブン-イレブン、15年目の試練—脅かされる優位性、増えた脱退店」『日経流通新聞』1988年7月26日。
- (33) 「ミニストップ更新店に対し、経営指導料2ポイント下げる一大手の動きに追随」『日経流通新聞』1988年8月23日。
- (34) 「ダイエーコンビニエンスシステムズ、ローソンサンチェーンとFC契約統一」『日経流通新聞』1989年4月25日。
- (35) 「デイリーヤマザキ、チェーン統合に着手一本部主導で建て直し」『日経流通新聞』1999年4月29日。
- (36) 「ファミリーマート、FC契約を変更一期間、7年を10年に」『日経流通新聞』1989年12月26日。
- (37) 「きしむコンビニFC、加盟契約をめぐりトラブル多発する訴訟」『日経流通新聞』5月14日。
- (38) 「FC曲がり角、揺らぐ親子共存—トラブル招く契約不備、権利・義務明確化に」『日経流通新聞』1993年4月8日。
- (39) 同上。
- (40) 「きしむコンビニFC、加盟契約をめぐりトラブル多発する訴訟」『日経流通新聞』5月14日。  
この契約前の売上予測に関する法律論的な研究は多い。判決は、状況に応じて積極的情報提供義務と消極的情報提供義務にわけて議論される。以下を参照。渡辺博之「『フランチャイズ』契約交渉とcic責任(一)」『高千穂論叢』39巻2号、2004年11月。同「『フランチャイズ』契約交渉とcic責任(二)」『高千穂論叢』39巻3号、2005年3月。木村義和「フランチャイズシステムとフランチャイズ契約締結準備段階における売上予測(2・完)」『大阪学院大学法学研究』30巻1・2号、2004年3月。有馬奈菜「フランチャイズ契約締結過程における情報提供義務—経験・情報

- 量格差の考慮—(上)』『一橋法学』(一橋大学院法学研究科)2巻2号, 2003年6月。大山盛義「フランチャイズ契約締結過程における情報提供義務」『沖縄法学』34号, 2005年3月。
- (41) 「不法占拠には法的手段, 星カスミコンビ専務に訴訟問題を聞く」『日経金融新聞』1996年7月12日。「カスミコンビ訴訟, かける成長, FCに軋み—店主・本部指導にミゾ」『日経流通新聞』1996年8月6日。
- (42) 「元加盟店と訴訟和解, カスミコンビニ, 未清算金を放棄—元店主, 店明け渡し」『日本経済新聞 地方経済面茨城』1999年4月15日。
- (43) 「ローソンに2300万円の賠償命令, 千葉地裁判決, FC契約『説明不十分』」『日本経済新聞』2001年7月6日。
- (44) 「きしむコンビニ FC, 加盟契約巡りトラブル多発する訴訟」『日経流通新聞』1998年5月11日。この問題については、当事者が著した以下の著作に詳しい。近藤忠孝・小山潤一『現代コンビニ商法—サークルKに見る奴隸契約』(かもがわ出版2000年)。
- (45) 川越『フランチャイズシステムの法理論』, 144ページ。
- (46) 川辺『新版 セブン-イレブンの経営史』, 183ページ。
- (47) 辻和成「契約タイプ別チャージ徴収システムの実相」『食品商業12月号臨時増刊 コンビニ』1998年冬号。
- (48) 「ミニストップ, FCの契約方式, 中高年に向け開発」『日経MJ(流通新聞)』2004年3月4日。
- (49) 「コンビニ, FC契約を見直し—ローソン, 違約金を減額, 負担軽減, トラブル防ぐ」『日経流通新聞』1998年10月15日。
- (50) 「セイコーマート, ロイヤルティ引き上げ」『日経流通新聞』1991年1月19日。
- (51) 「公取委, FC契約実態調査, コンビニ本部13社など対象—9月に報告書」『日経MJ(流通新聞)』2001年6月21日。
- (52) 「公取委, コンビニに改善要請, 加盟店取引などに問題」『日経MJ(流通新聞)』2001年11月3日。
- (53) 「コンビニのFC適正化法, 加盟店団体が素案—規制改革会議答申, FC制度改善」『日経MJ(流通新聞)』2001年12月13日。
- (54) 「独禁法指針改定案, FC加盟前に, 決済条件明示」『日本経済新聞』2002年2月21日。
- (55) 「フランチャイズチェーン656社, 契約条件をネット公開—通産省と共同」『日本経済新聞』2000年5月1日。
- (56) 「本部の財務内容や訴訟数, FC契約前に説明義務付け, 施行, トラブル回避へ改正」『日経MJ(流通新聞)』2002年3月5日。
- (57) 「加盟店団体, FC規制法への試案—雇用流動化の受け皿へ注目, 新法制定へ動く」『日経MJ(流通新聞)』2002年12月19日。
- (58) 「公取委, FC制度, 優越的地位の乱用例示—FCガイドラインの要旨」『日経MJ(流通新聞)』2002年2月23日。「FC加盟募集で公取指針」『日本経済新聞』2002年4月。「セブンイレブンを調査, 値引き不當制限容疑, 公取委」『日本経済新聞』2009年2月20日。このガイドラインの改訂についての詳細は、以下を参照。向井康二・玉木史『フランチャイズ・システムに関する独自禁止法上の考え方について』の改訂について』『公正取引』No.620, 2002年6月。
- (59) 「本部の財務内容や訴訟数, FC契約前に説明義務付け, 施行, トラブル回避へ改正」『日経MJ(流通新聞)』2002年3月5日。「契約前の説明や開示徹底, サービス業のFCも対象政府検討へ」『日経MJ(流通新聞)』2002年4月2日。
- (60) 川越『フランチャイズシステムの法理論』, 213-214ページ。
- (61) 「緩む規制, 生まれるルール—FCビジネス, 加盟者への情報開示, 義務化の声強く」『日経流通新聞』2001年1月4日。

- (62) 木村義和「フランチャイズシステムとフランチャイズ契約締結準備段階における売上予測(1)」『大阪学院大学法学会研究』29巻2号、2003年9月、注30、169-70ページ。「加盟店団体、FC規制法へ試案—雇用流動化の受け皿へ注目、新法制定へ動き」『日経MJ(流通新聞)』2002年12月19日。
- (63) 「コンビニ・FC協、休暇保障研究など、活動方針を決定」『日経MJ(流通新聞)』2001年5月31日。
- (64) 本間重紀・山本晃正・岡田外司博士編『コンビニフランチャイズはどこへ行く—「地獄の商法」?適正化への法規制が必要だ』花伝社、2001年、72ページ。
- (65) 木村義和「フランチャイズシステムとフランチャイズ契約締結準備段階における売上予測(1)」、161ページ。
- (66) 「FC経営、共存へなお課題—販売めぐり本部・加盟店に溝も(法務インサイド)」『日本経済新聞』2009年4月6日。
- (67) 「セブンイレブンに排除命令、コンビニ値引き拡大も、弁当廃棄、FC店、負担重く」『日本経済新聞』2009年6月23日。
- (68) 判決のみならず、ロイヤルティの計算方法の正当性についての議論が重要になりつつある。この問題については、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などは売上高から控除されないとされた事例」『行政社会論集』20号3号、参照。
- (69) 「セブン、加盟店に敗訴—『廃棄ロスにロイヤルティ』東京高裁判決」『日経MJ(流通新聞)』2005年3月28日。
- (70) 「セブンイレブンに排除命令、加盟店負担、構造転換も、値引き販売に慎重論」『日経MJ(流通新聞)』2009年6月24日。
- (71) 最高裁判所の最終判決の補足意見参照。
- (72) 「セブンイレブンに排除命令、コンビに値引き拡大も、弁当廃棄、FC店、負担重く」『日本経済新聞』2009年6月23日。
- (73) 「セブンイレブンを調査、値引き不当制限容疑、公取委」『日本経済新聞』2009年2月20日。「弁当類値引き制限の疑い、公取委、セブンを調査—『コンビニの流儀』に一石も」『日経MJ(流通新聞)』2009年2月23日。
- (74) 「セブンイレブン、弁当・総菜見切り販売、値引き制限『不当』、公取委が排除命令」『日本経済新聞』2009年6月23日。
- (75) 「『優越的地位の乱用』防げ(トラブル防止虎の巻)」『日経産業新聞』2009年6月18日。
- (76) 「セブンイレブンを調査、値引き不当制限容疑、公取委」『日本経済新聞(夕刊)』2009年2月20日。「セブンイレブン、弁当・総菜見切り販売、値引き制限『不当』、公取委が排除命令」『日本経済新聞』2009年6月23日。「値引き不当制限の疑い、セブンイレブンに公取委調査、一部店舗、値下げの動きも」『日本経済新聞』2009年2月21日。
- (77) 「セブンイレブン、弁当廃棄損失15%補てん、排除命令受け、年100億円負担」『日本経済新聞』2009年6月24日。
- (78) 「弁当類値引き制限の疑い—契約上は値引き禁止せず、セブンイレブン会見一問一答」『日経MJ(流通新聞)』2009年2月23日。
- (79) セブン-イレブン・ジャパン『セブン-イレブン・ジャパン—終わりなきイノベーション1991-2003年』2003年、227ページ。
- (80) 「コンビニ新世紀(20) 第3部ガリバーの解剖—セブン-イレブン・ジャパン」『日経流通新聞』1980年3月24日。

- 81) 角田裕育『セブン－イレブンの真実—鈴木敏文帝国の闇』日新報道、2009年。
- 82) 「加盟店の商品仕入れ代、セブンイレブンに報告義務、最高裁、高裁に審理差し戻し」『日本経済新聞』2008年7月5日。「セブンイレブン、最高裁『加盟店に仕入れ代開示』、システム改修負担発注も」『日経MJ（流通新聞）』2008年7月7日。
- 83) 「セブン、加盟店の仕入れ代訴訟、本部の支払い額開示命じる、東京高裁差し戻し審」『日本経済新聞』2009年8月26日。
- 84) 「公取委、ローソンに排除勧告—1円納入やリベート増額要求、優越的地位」『日経流通新聞』1998年7月18日。
- 85) 「ファミリーマート時期社長に聞く、平均日販50万円台へ—スリム化に成果」『日経MJ（流通新聞）』2002年2月19日。
- 86) 「コンビニ店員の独立支援、ファミマ・サンクスなどが優遇制一即戦力化」『日経MJ（流通新聞）』2003年9月25日。
- 87) 「ミニストップ、スリーエフ、契約社員でオーナー育成—直営店で実務研修」『日経MJ（流通新聞）』2004年11月5日。
- 88) 「24時間営業、分岐点—コンビに、郊外店には主に、ローソン『全国一律見直しへ』」『日経MJ（流通新聞）』2005年6月8日。
- 89) 「コンビニ、法人FCがお店エンジン—ローソン+東急、駅中一気進出」『日経MJ（流通新聞）』2006年2月20日。「ファミマ出店へ新組織 法人加盟獲得を促進—今期600店にメド」『日経MJ（流通新聞）』2005年9月19日。
- 90) 「セブンイレブン一部加盟店、労組結成の意向、年度内にも」『日経MJ（流通新聞）』2009年6月5日。
- 91) 「日本フランチャイズチェーン協会、本部と加盟店の研究会」『日経MJ（流通新聞）』2009年9月。
- 92) 法律的な解釈の問題よりも、経営的に本部と加盟店の共通の目的を確立することが重要である。法律分野においても、この点を強調する研究者がみられる。例えば、以下を参照。近藤雄大「コンビニエンス・ストアのフランチャイズ契約」。