

CVSの経営のあり方とは何か
- CVSとCSRの関連性を考える -

A7EB1104 後藤直人

はじめに	1
第1章 コンビニエンスストア業界の現状	1
1-1 CVSの定義とは	
1-2 CVSの歴史	
1-3 業界の動き	
第2章 フランチャイズとは	6
2-1 総論	
2-2 経営本部の役割とメリット、デメリット	
2-3 加盟店の役割とメリット、デメリット	
2-4 フランチャイズ・ビジネスの存在意義や有効性について	
2-5 フランチャイズ・ビジネスのコンセプト	
2-6 フランチャイズ・ビジネスの社会的使命	
第3章 CVSに求められる要素とは	14
3-1 多様化・個性化する社会	
3-2 企業の社会的責任（CSR）とは	
3-3 FC経営はCSRを体現できるか	
第4章 ケース・スタディ	17
4-1 ケース概要	
4-2 公正取引委員会の見解と欧米の解釈の相違	
4-3 経営本部と加盟店のあるべき関係性とは	
4-4 地域社会に与える影響とは	
4-5 CVSの地域社会への貢献方法とは	
第5章 CVSの未来像とは	21
5-1 「地域密着」経営	
5-2 「経営本部 - 加盟店」間のコミュニケーション強化	
5-3 環境問題や食に関する問題	
5-4 政府・地方自治体との連携	
終わりに	23

はじめに

2009年6月22日、公正取引委員会がセブン-イレブン・ジャパンに対して弁当類の値引き販売制限に対する排除措置命令を出した。このケースを通じて問題となったのは商品の「価格」でも「品質」でもない。むしろ問題視されたのは、コンビニエンスストアの「組織構造」である。1974年東京都江東区豊洲にセブン-イレブン第1号店を出店して以来35年以上経過してなお、コンビニエンスストア業界内で常識として使われ続けているフランチャイズ・チェーン経営。この運用の仕方が問われている。もちろんこの経営方法があったからこそ、コンビニエンスストアは現在、スーパー・百貨店を抜き小売業のトップを担う存在となったといえる。近年ではATMの使用も可能になり、地方自治体と組んで行政サービスを代行していくなど、小売店としての役割を越えて「社会インフラ」としての地位を確立してきた。しかしここ数年は競合他社や他業界からの競争の波にあおられているせいか、売上が低迷してきており、コンビニエンスストア自体経営方法を切り替えないといけない時期に来ていることも事実である。今回のケースはそのさなかで起きた出来事といえよう。

本来フランチャイズ・チェーン経営はどういうものなのか、将来を見据えた上でどのように運用すれば利益を出し続けることができるのか、そして何より「社会インフラ」としてのコンビニエンスストアが将来地域社会発展に貢献するためにどのようにすべきかをこの論文を通して考察していく。

第1章 コンビニエンスストア業界の現状

正直、コンビニエンスストア（以下、CVS）は我々の身近にあるとはいえ、我々はコンビニエンスストアのことをよく知らないのではないだろうか。CVSの定義すら知らぬまま、コンビニを「コンビニ」と考える節がある。本題に入る前にここで、コンビニについて軽く触れることにする。

1-1 CVSの定義とは

経済産業省によると、CVSは「30㎡以上250㎡未満の売場面積を持ち、かつ14時間以上の営業時間を確保している店舗」と定義されている。それ以上の売場面積を持つものは、営業時間の指定はないものの販売するものの種類によって「スーパー」や「百貨店」と分けられることになる。CVSといえば24時間営業が特徴の1つではあるが、これがCVSであるという絶対条件ではない。

1-2 CVSの歴史

日本でCVSが登場したのは、1970年代前半である。しかし当時は、現在主流となっているフランチャイズ・チェーンの形態をとっている形ではなく、直営店という形態も存在

していたため、「CVSの発祥」に関しては諸説ある。あえて誕生を定義するのであれば、現在のような経営方法であるフランチャイズ・チェーン経営を取り入れた第1号店をCVSの誕生としよう。その店は1974年に東京都江東区豊洲にオープンしたセブン・イレブンである。当時は高度経済成長が収束しつつあり消費者の需要も収まってきてはいたものの、既存量販店は規模の経済性を追求し続けており、依然として「百貨店」や「スーパー」といった大規模小売店の出店が相次いでいた。そのため中小規模の面積しかないCVSを出店すること自体、疑問視する経営陣がいたということは言うまでもない。セブン・イレブンもその例外ではなかった。

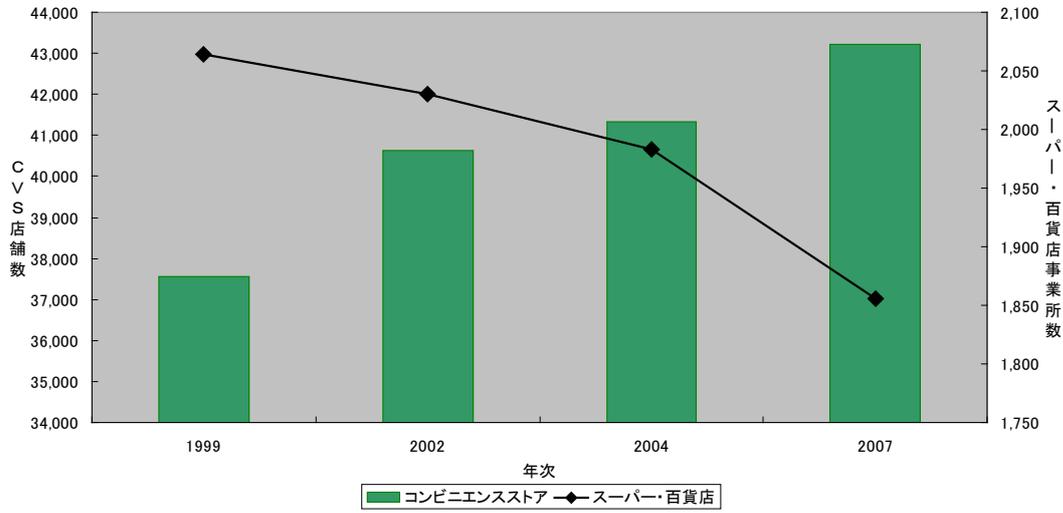
確かに戦後日本の小売業を牽引していたのは「百貨店」や「スーパー」といった大規模小売店であった。高度経済成長を経て1970年代に突入しても大規模小売店の出店ペースはとどまるところを知らず、当時のイトーヨーカ堂も本格的にレギュラー・チェーン政策を進め、首都圏中心に出店スピードを上げている最中であった。しかし大規模小売店の出店地域に出店している中小規模の商店の売上は減少傾向となっていたため、地元商店街の人々からは「大資本を背景にした大型店に中小売店の経営は圧迫される」と危惧するようになった。

だが1970年代に突入すると高度経済成長の余韻は残っていたものの、「売り手市場」の時代から「買い手市場」の時代へと変わっていった。そのこともあり「マーケティング」、「消費者志向」が叫ばれ、消費者のニーズを的確に掴む必要性が高まっていたが、当時の小売店の状況は違っていた。当時のメーカーは「特約系列」という名の自社製品のみを取り扱う卸売業者を組織し、卸売業者もまた小売店を自分らの販売先としてしか捉えない風潮があった。つまり、小売店では「売れるもの」ではなく「特約先のメーカーの売りたいもの」を売る時代であったといえる。商品や情報が、生産者から消費者へ一方的に供給されていた時代だったのである。

中小小売店が不振を脱し成功するためにはこういった商習慣を打破することが必要と考え、当時のセブン・イレブンの出店担当者であり、セブン&アイ・ホールディングス代表取締役会長の鈴木敏文氏は、真に消費者と「向き合う」ことができ、中小小売店の生産性を高める仕組みを兼ね備えたセブン・イレブンを創業し、CVSを世間に提示していった。

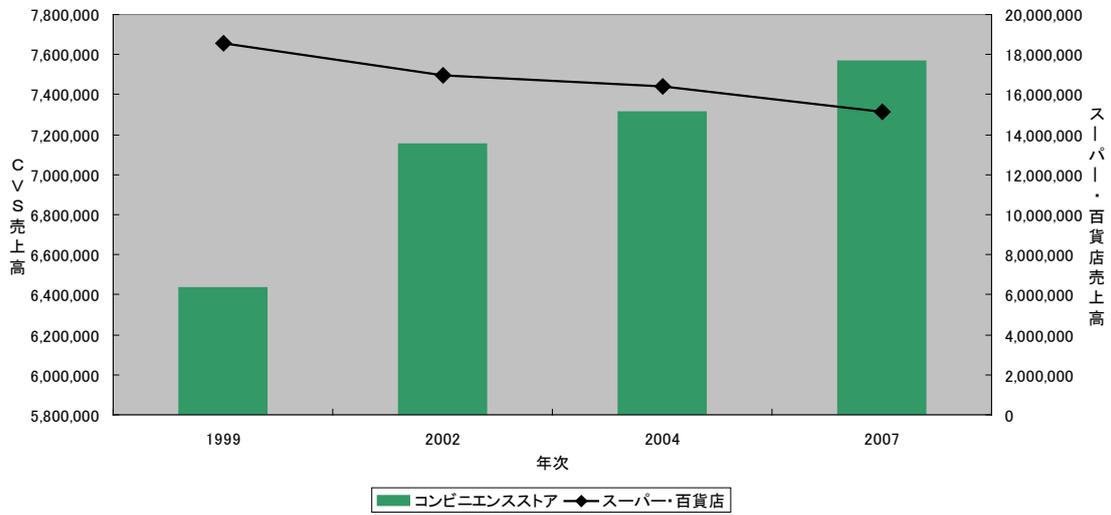
1990年代に入ってくると、下の2つのグラフが示すように百貨店やスーパーのような大規模小売店の成長力が衰え、セゾングループやダイエーなどの経営不振や経営破綻が相次いでしまう。しかしCVSはそのような状況においても成長が止まることはなく、そのさなかにあってもなお店舗展開を進めることができた。また競合他社も先駆者である「セブン・イレブン」を手本にして拡大を続けていった。だがそのようにしてもシェアを多く持つ企業は拡大しき、シェアを多く確保できていない企業は淘汰されていくこともある。CVSにおいてもこのような二極化の状況が出てきてしまっており、成功するか否かは、この経営手法のスケール・メリットを発揮できるか否かにかかっているといえよう。

店舗数・事業所数の推移



(出典) 日本フランチャイズ・チェーン協会資料、経済産業省「平成 21 年度版我が国の商業」を基に筆者作成

売上高の推移(単位は百万円)

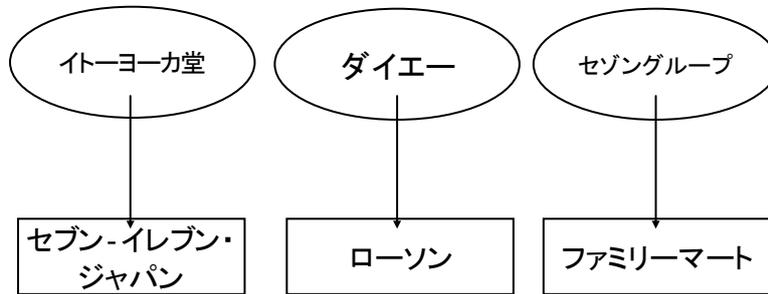


(出典) 日本フランチャイズ・チェーン協会資料、経済産業省「平成 21 年度版我が国の商業」を基に筆者作成

1-3 業界の動き

CVSの親会社には以下の図で示す通り、スーパーや百貨店であることが多かった。CVSが登場してまだ間もない頃だ。

【図1-1】CVS誕生期のCVSとスーパーとの関係性



(出典)「最新コンビニ業界の動向とカラクリがよく分かる本」

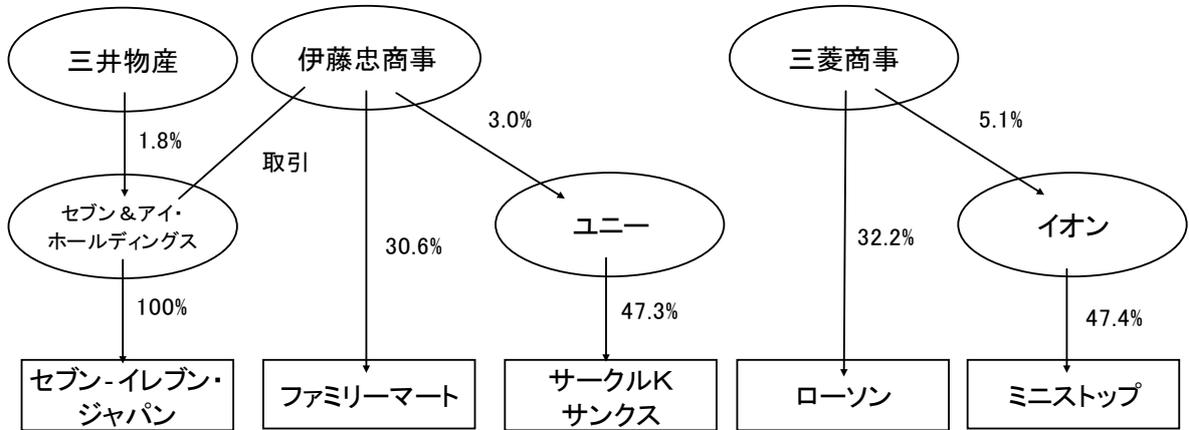
(根城、秀和システム社、2008)

しかしスーパーや百貨店の売上が低迷し始め、逆にCVSの売上が伸び始めると、状況は一変する。セブン・イレブンでは、親会社（イトーヨーカ堂）よりも子会社（セブン・イレブン）の方が、売上高、経常利益、株式時価総額において上になるという「ねじれ関係」が生まれてきた。この「ねじれ」は経営上リスクを伴う。この場合、仮にイトーヨーカ堂を買収されると、セブン・イレブンの経営権も握られてしまうことにつながりかねない。急成長してきた企業であるだけに、この状況は避けなければならない事態となった。

セブン・イレブンは、敵対的買収対策のため2005年9月に持ち株会社「セブン&アイ・ホールディングス」を設立し、イトーヨーカ堂とセブン・イレブンの格差を解消している。買収による危険性を最小限に抑えることにしたのである。

現在のCVS業界の概況と資本関係は下記に示す通りである。また最近では都市部への出店を中心とした店舗展開の影響で店舗の飽和が広がったため、土地を用意して店舗を作るという形態ではなく、オフィスビルやホテル、大学や病院などといった「特殊な土地」に併設する形式の出店も相次いでいる。またコンビニ内にATMを設置する店舗も出現したり、高齢者などに向けた宅食サービスも拡大してきたりなど、コンビニ業務に幅が出るようになってきた。そして公共料金の収納代行サービスを行う、薬事法改正に伴う医薬品の販売も開始していくなど、CVSは単なる「小売店」という性格を脱し、「社会インフラ」としての地位を確立してきた。

【図1-2】 CVS業界の資本関係

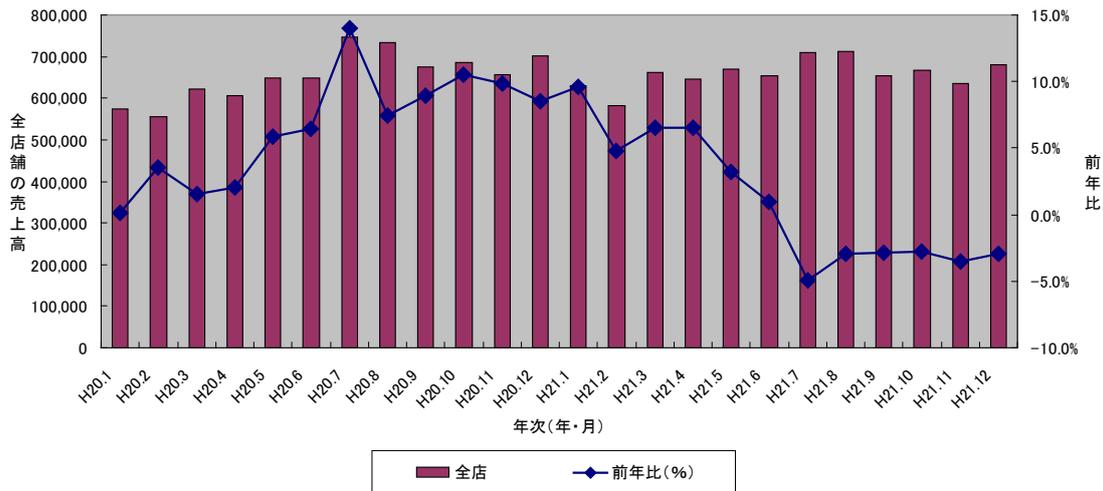


※矢印は出資先、数字は当該企業への全株に占める資本出資の割合を示す。

(出典) 週刊東洋経済 2009年7月10日号、日経ビジネス 2010年11月15日号
を参考に、筆者作成

とはいえ上位チェーンにおいてもここ数年は、下記に示す通り、既存店売上高の前年割れが続いている。登場してから30年以上経ち、売上高7兆、店舗数4万の業界へと成長していったものの、今は売上自体が低迷してしまっている。現代の我々の生活においてCVSが占めている割合というのは大きい。そのことから、CVSがなくなってしまった時の損害も大きい。そのような事態を回避するため、従来のビジネスモデルを見つめ直し、新たに客層を拡大させていく必要に迫られている。

CVS売上高(単位:百万円)



(出典) 日本フランチャイズ・チェーン協会「コンビニエンスストア統計時系列データ」
を参考に筆者作成

第2章 フランチャイズとは

実際のCVSの経営においては、フランチャイズ経営（Franchise-Chain: FC）が主流となっている。これはセブン-イレブン・ジャパンが第1号店を1974年に東京都江東区豊洲にオープンしてからずっと続いている経営手法である。コンビニ業界においては30年以上続いているシステムなのだが、このシステムはどういうシステムなのかを解明すると共に、この経営手法が社会的・経済的に与える影響について考察していく。

2-1 総論

はじめに簡潔にはあるが、FC経営の全体像を述べていくことにする。社団法人日本フランチャイズ・チェーン協会によれば、フランチャイズの定義を以下のように示している。

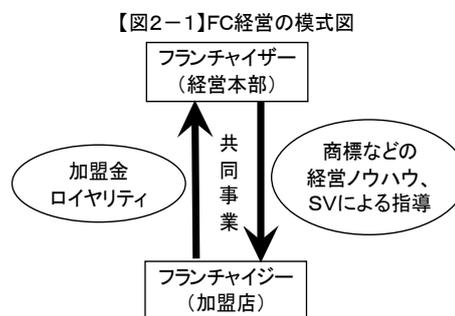
「フランチャイズとは、『フランチャイザー』が『フランチャイジー』との間に契約を結び、自己の商標、サービス・マーク、トレードネームその他の営業の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売、その他の事業を行う権利を与え、一方フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導及び援助のもとに事業を行う両者の継続的関係をいう」

つまり契約を結んだ「本部 - 加盟店」の関係の間で、「ノウハウの提供」と「対価の授受」の関係を続けていくということを示している。こういったFC経営の下で行うビジネスの仕組みのことをフランチャイズ・ビジネス（以下、FB）という。

FBにおいてフランチャイザーは、チェーンブランド、経営や運営のノウハウをパッケージ化¹して別個の経営体であるフランチャイジーへと提供し、フランチャイジーはビジネスに必要な資金や人材を投入していく。FBにおいては、「フランチャイザー」である経営本部と「フランチャイジー」である加盟店が別個の企業体をなす。経営本部は加盟店に隔々まで指導が行き届くようにするため、両者の間にSV（スーパーバイザー）という役割を担った本部側の社員を置いている。関係性を図に示すと、以下の【図2-1】の通りとなる。

2-2 経営本部の役割とメリット、デメリット

経営本部の役割や、経営本部がFC経営をすることによって得られるメリットや、考えられるデメリットは何であろうか。それについて述べていきたい。フランチャイザーとしての役割・メリット・デメリットをまとめると以下の【表2-1】の通りとなる。



(出典)「コンビニエンスストア業態の革新」(金, 2001)を参考に筆者作成

¹ これを「フランチャイズ・パッケージ（以下、FP）」という

【表2-1】 フランチャイザーの役割とメリット・デメリット

役割	<ul style="list-style-type: none"> ・ F Pを開発、改良し、加盟店事業者へ提供 ・ 事業を行う上で必要となる経営ノウハウを提供
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時代を捉えたビジネスの早期事業化が可能 ・ 1店舗あたりの出店コストの大幅カット ・ 拡大路線の加速化 ・ 自身の商品開発に集中できる環境を整えることが可能
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 加盟店とのコミュニケーション不足に陥りやすい ・ 加盟店への責任の重さ

一般的にフランチャイザーとはF Bにおいて、F Pを開発して、他の事業者である加盟事業者に許諾する本部事業者のことを指す。経営本部の役割は、自己の商標やサービス・マーク、トレードネームといった経営ノウハウをパッケージ化したものを提供していくことにある。もちろんそれだけではなく、加盟店が未経験者であっても、加盟店の店舗建設や教育訓練などを行うことも経営本部の役割に含まれる。つまり店舗経営の根幹を提供する役割を担っていると言い換えることができる。

加盟店が常に利益をあげられるように、経営本部は常にパッケージやマニュアルの開発や改良に力を注がないといけない。言い換えると、フランチャイザーになるためには以下の項目を満たすことが必然的に求められるということになる。

1. 特色ある商品、またはサービスを開発している
2. それらの商品・サービスを販売するための特異な販売技術を開発し、加盟店に提供できる
3. 加盟店を常時経営的に指導し、フランチャイズ・チェーン組織を維持する能力を持っている

加盟店とはいっても、それぞれのバックグラウンドが一樣ではない以上、多種多様な加盟店のオーナーをまとめ上げ、かつそれぞれが成果を出せるような環境作りを行わなければならない。経営本部の役割とはいえど、それは重いものとなる。

フランチャイザーとなる経営本部にはそれらを担ってでも得られるメリットはある。メリットは前掲の表の通りだが、総括すると「事業展開のスピードの速さ」である。

役割においても触れたが、事業アイデアを出す者と実際の経営者は別となる。時代を捉えたビジネスを創出し、それを資産のある第三者に託して事業展開していくことで、成功する確率を高めることにつながるのだ。これがメリットの要因として考えられる。

【図2-2】 事業化に至るまでの役割分担



また新たにかかる出店コストの通減も考えられる。例えばスーパーが新たに出店をする際、土地代や建設費、人件費などの諸々の費用を考える必要がある。土地代や建設費に関しては、土地1件にしても店舗運営できるほどの売場面積を考慮しないとイケない。人件費に関しても、新たに従業員を募集しないとイケない上、何より店長やマネージャーを自社で1から教育する必要があり、この場合は資金も手間もかかる。この点をFC経営は解決している。最近のCVSにおいては土地や建物は企業で用意しないとイケないケースが増えてはいるが、売場の面積はスーパーよりも小さくて済む。また教育においては、フランチャイザーである経営本部が一度経営方法についてのノウハウをまとめたマニュアルを作成しておけば、経営に全く縁がなかった方も気軽に店舗経営を始めることができる。あとは簡単な研修だけで済ますことが可能である。

【表2-2】 スーパー・百貨店とCVSの新規出店に際してかかるコスト

スーパー、百貨店	CVS
<ul style="list-style-type: none"> ・売り場面積の確保 (250 m²以上) ・土地代、建設費 ・店長、マネージャーの確保 ・人件費 ・アルバイトなどへの教育 など 	<ul style="list-style-type: none"> ・売り場面積の確保 (30 m²以上 250 m²未満) ・土地代、建設費 ・アルバイトなどへの教育マニュアル作成 など ※人件費はすべて加盟店オーナー側の負担なので費用が発生しない。

とはいえデメリットもある。最たる問題が加盟店との齟齬やコミュニケーション不足である。経営ノウハウを加盟店に提供する以上、加盟店に利益が出るようなノウハウを提供しないとイケなくなる。加盟店に利益が出続けている時期はまだ良いが、売上減少や低迷が続いてしまうと本部に反旗を翻してしまうような加盟店オーナーが出現する。また両者が役割分担をし、自身の役割を遂行しようとする反面、両者の間でコミュニケーションが不足してしまうこともある。これに関しては第4章や第5章でも触れるが、「共同事業」であるものの、その根底を支える「信頼関係」が疎かになってしまう恐れがある。特に近年は契約関係のつながりしかない加盟店オーナーも増加しているため、このような事態に陥りやすい。フランチャイザーとなる経営本部は常にそういったリスクも負っていることになる。

2-3 加盟店の役割とメリット、デメリット

フランチャイザーとしての役割・メリット・デメリットをまとめると以下の通りとなる。

【表2-3】 フランチャイジーの役割とメリット・デメリット

役 割	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗経営に集中して取り組む ※設備や経営方法は経営本部が開発するため、事務関係に集約される
メ リ ッ ト	<ul style="list-style-type: none"> ・独立して事業を立ち上げるのに比べ、面倒なことは経営本部が代行するため、負担が少なくなる ・本部が提供しているノウハウを駆使することで、成功する確率が高くなる可能性を秘めている
デ メ リ ッ ト	<ul style="list-style-type: none"> ・経営本部に対するロイヤリティは一定ではなく、時には高額なロイヤリティを納めないといけないことがある

フランチャイジーとは、FBにおいてFPを使用して、他の事業者である本部事業者に許諾される加盟事業者のことを指す。そのフランチャイジーである加盟店の役割は、「店舗経営」の1つに集約される。商品開発や経営方針を決める必要がなく、ただ目の前の業務を遂行するだけである。これこそ加盟店の役割であり、最大のメリットであるともいえる。

実際に独立して起業する場合、経営者は土地の用意、業種の選択に始まり、人員の確保やノウハウの伝授や教育、会計や法律の知識、トレンドの把握などやらなければならないことが多い。しかしFC経営においては、そういった煩雑な面を軽減することができ、やるべきことは店舗経営の1つに集約される。それ以外のことはフランチャイザーである経営本部がすべて代行して行う。要は少々経営に関する知識や経験に乏しくても気軽に始められるというのが加盟店側のメリットである。独力で解決しきれないことを本部がすべて代行してくれているのだから、これほど心強いものはない。

【表2-4】 新たに起業する際に必要なコスト

独立して事業を行う場合	FC経営の場合
<ul style="list-style-type: none"> ・店舗経営 ・アルバイトなどへの教育 ・会計や法律知識の勉強 ・仕込み、広報活動、資金調達 ・店内の外観、事業の選定 など 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗経営のみ それ以外は経営本部が代行し、まとめて加盟店へ提供する

もちろんデメリットもある。主たるものが経営本部に支払う対価の高さであろう。算定方法は大きく分けて「売上高ベース」、「粗利益ベース」の2種類に分けられ、どれも決ま

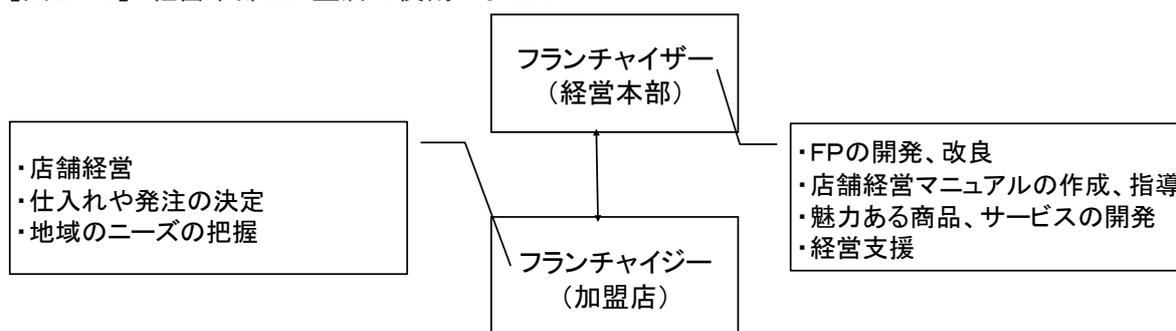
った利率で算定される。CVSにおいては「粗利益ベース」で算出され、高い時には粗利益の60%も経営本部が徴収していきことがある。やはり本部から色々とノウハウを提供されるためか自然と対価は高くついてしまう。それを起因として経営本部と加盟店の仲が不和となってしまう、訴訟に発展してしまうケースも多い。しかし独力では手が届かないところまで本部が代行するというのを考えると、手間と時間を買うという意味で対価の高さは妥当だと考えるべきだという意見もある。

2-4 フランチャイズ・ビジネスの存在意義や有効性について

フランチャイズ・ビジネスを一言で言うと、「役割分担による、効率的な経営」であろう。それぞれが経営ノウハウの開発・改良、店舗経営と役割を分担して取り組むことで、効率よく「利益」を出せる仕組みを作り上げたとも言っていける。

前掲の図を整理し直すと、以下の【図2-3】のようになる。

【図2-3】 経営本部と加盟店の役割のまとめ



チェーン展開のやり方の1つに、「レギュラー・チェーン（以下、RC）」という展開方法がある。これは主にスーパーでよく使われる手法である。これは単一の資本で多店舗を展開する仕組みである。この展開方法の特徴は「①店舗の売場は標準化され、かつ画一的であること、②従業員は販売に専念していること、③経営本部が仕入れや価格などの決定権を握っている」ということが主に挙げられる。

これは「規模の経済性」が主なロジックとして組み立てられている。出店すればするほど1店舗あたりのコストは低くなる上、何よりもスーパーで販売する量は多いため、その販売量の多さから購入額を低く抑えることができるのである。事実、第1章で触れたように戦後から1960年代においては大型スーパーの出店が相次いでおり、その栄華を極めていた。

しかし、この方法にはある欠点がある。「中央集権的な組織経営」であるということだ。先に挙げた①～③の特徴をよく考えてみると、経営や外観などの決定権は経営本部が握るということになる。時代にフィットした経営を行いつらいというのが、難点であった。事実1970年代においては、供給が需要を上回って「買い手市場」となってしまったため、企業は消費者のニーズを把握しながら経営していくことが望ましいとされてきた。だが、仕入れの決定権や価格の決定権などすべてが経営本部に委ねられてしまうため、ニーズを把

握しそれに合わせたアクションを起こすのに時間がかかってしまう。これでは得られるはずの利益を逃してしまいかねない。また単一資本下での出店である故、このRC下で働く方たちは自分の働きがすぐに企業の利益や従業員の給料にもはね返るかは分かりづらく、従業員のモチベーションを維持するのも困難となる。

【表2-5】 RCの特徴とメリット・デメリット

特 徴	<ul style="list-style-type: none"> ・単一資本下での店舗経営 ・売場の標準化や運営方法の画一的 ・従業員は販売に専念する ・商品の仕入れ決定権、価格決定権、店舗経営の指示及び命令権を本部が一括で持つ ・商品の集中仕入れを本部が行う
メ リ ッ ト	<ul style="list-style-type: none"> ・1店舗あたりの出店コストの逡減 ・活動単位あたりの労働コストの逡減 ・安く仕入れることが可能であるため、商品価格を抑えることも可能
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・本部による中央集権のため、迅速な決定を下すことが困難 ・従業員のモチベーション維持の困難 ・収穫逡減減少の発生 (規模拡大に伴う非効率性が、効率性を上回る)

一方、FC経営においては「①経営本部と加盟店は別個の企業体、②販売のみならず経営に携わることができる」という特徴を備えている。経営本部においては1店あたりの出店コストは土地代や建設費はかかるものの、人件費を大幅に削ることができるため、RCの店舗展開に比べて速いスピードでかつローコストで店舗展開が可能となる。また問題となる従業員のモチベーション維持においても、経営本部と加盟店がそれぞれ別個の企業体をなしているため、利益も損失も加盟店が負うことになる。しかし、自身の働きがすぐに数字となって反映されていくので、加盟店のオーナーや従業員はモチベーションを比較的高く保ったまま働くことが可能となる。その上、仕入れや価格の決定権も加盟店のオーナーが握る上に、店内の品揃えもオーナー自身の手で決めることができるので、まさに「十店十色」の店舗経営が可能となる。そのこともあって店舗の近くに住んでいる地域住民のニーズを把握することがスーパーに比べて容易となり、消費者のニーズを満たしやすい構造となっている。

またRCと比べて「規模の経済性」を更に追求しやすい経営システムであるということがFBの有効性として挙げられる大きな要因でもある。これについてはスーパーや百貨店においても「規模の経済性」を追求できると考えられるが、RC経営と違うのは、「経営本部 - 加盟店」の関係が対等で双方独立した関係を保つことができているという点であろう。

RCであると新規出店の際のコストが膨らんでいく上、規模拡大に伴う非効率性が効率性を上回ってしまうことがあるが、FC経営においては、新規出店する際にかかるコストも低く抑えられる上、非効率性も独立業者間によるチェック機能が働きやすくなる。生じてしまう非効率性や無駄というものは積み重ねれば重ねるほど、それが自身の損失として跳ね返ってくるということがその理由である。

小売業に限らず、サービス業、飲食店など様々な業界でこのビジネス方式が採用され続けている現状を考えると、FC経営というのは非常に有効なビジネスモデルであることが分かる。

【表2-6】 FCの特徴とメリット・デメリット

特 徴	<ul style="list-style-type: none"> ・経営本部と加盟店による「共同事業」 ・決定権は加盟店にあり、あくまで経営本部は補助的役割を担う ・「地域密着」の実現
メ リ ッ ト	<ul style="list-style-type: none"> ・地域雇用も創出することができる ・地域の需要を掴みやすく、「地域密着」を実現しやすい ・出店する際の本部の資金負担の逡減 ・規模の経済性の追求のしやすさ ・モチベーションの維持のしやすさ
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・経営本部と加盟店の「信頼」がベースとなる ・経営不振も加盟店の責任となりやすい

2-5 フランチャイズ・ビジネスのコンセプト

このFC経営のコンセプトは「①共同ビジネス、②統一イメージ・ビジネス、③経営理念共同体、④加盟店の利益優先確保の思想体、⑤絶えざる創造的破壊によるお客様の創造」の5つに分けられる。

①については繰り返しになるので詳しくは省くが、要するにFBは経営本部も加盟店も相互に役割分担をしている「共同事業」である。両者にRCのような親子関係はないため、経営本部は命令権を有することはない。もちろんお互いが別個の企業体をなしているので、経営が赤字になってもそれは加盟店の責任となり、本部に責任を転嫁することはできない。その逆も然りである。

②においては消費者の側から観察するとよく分かる。消費者にとってはその店が経営本部の直営店であろうが、加盟店であろうが関係はなく、そのチェーンの「イメージ」によって信頼感が醸成されているので、その「イメージ」を持って来店する。だからこそ、イメージの統一は不可欠となる。それは契約書にも記載されており、加盟店はそのブランドイメージを壊さないように努力しなければならない。

③においては、「共同事業」であろうとも双方とも向いているベクトルが同じでなければ、両者共に繁栄することは不可能といつてよい。FBは契約関係でのみのつながりである上、両者の「信頼」がものをいう関係である。利害を一致させるためには、ビジネスに対する思想が一致していないといけなくなる。経営本部においては、ビジネスを展開させる際、お客様のための加盟店であるという経営理念を経営本部・加盟店の両者が持っていなければならない。

④と⑤においては、加盟店のうち1店でも赤字を出さないようにする工夫である。各加盟店が常に一定の利益を挙げるために、経営本部は優れたフランチャイズ・パッケージを提供し続けなければいけない。1人でも多くのお客様に来ていただけるようにするためには、加盟店がそれぞれ魅力ある店舗を作っていけないといけなくなる。加盟店のそういった努力を後押しするのが経営本部であるといえる。常にイノベーションを繰り返し、加盟店が永遠に繁栄し続けるためのパッケージを開発しなくてはならない経営本部の責任は重くなる。しかしお客様の「ニーズ」を掴む時代から、「ウォンツ」を掴む時代へと変化していく以上、創造的破壊を繰り返し、現状を否定していく勇気を持ってイノベーションをし続けていかないと生き残ることはできない。またそのような思いきったことをする以上、経営者のリーダーシップは欠かすことができない。

2-6 フランチャイズ・ビジネスの社会的使命

フランチャイズ・ビジネスの社会に与える影響とは何か。経営に関するメリットは多く出てきてはいるが、それを社会へはどのように活かせるのだろうか。

「生活者志向」で考える。今では消費者の需要は、生活の個性化や多様化などバラエティに富んだ生活をするようになったせい、ハイ・クオリティ・オブ・ライフへの欲求が高まっている。もちろん「価格」という購入の選択肢は効果が薄くなってきている。スーパーなどで使っていた、マス・マーチャンダイジングは否定されかけてしまっている。生活者自身が「コンシューマーからカスタマー」へ変化し、消費ではなく文化を創造していく時代へと突入し、ただ単に商品やサービスを提供する時代ではなくなった。その中で重要視されるのは「お客様への即応と適応」ということであり、こればかりは「仮説と検証」を繰り返して制度を高めていくしかない。しかし、FC経営はこのために存在しているといっても過言ではなく、FC経営をフル活用することで新たな顧客を創造することが可能となるのである。「地域密着」での店舗経営が可能であるからこそ、できるのである。

「ビジネス志向」ではどうか。独立事業家の育成の援助、安定した事業の提供が可能な上、中小企業振興の援助も期待できる。FPは経営ノウハウをまとめているものであるから、経営に全く縁がない人も一定の期間の教育訓練さえ受ければ、経営する上での合格点を得られるようにシステム化されている。これは独立を考えている人にとってはメリットが多い。もちろん加盟店のオーナーは何もしなくてもよいというわけではないが、経営本部は加盟店のオーナーが独立事業家としてひとり立ちできるための援助をするという社会

的な使命を負うこととなる。

またお客が得られる情報はジャンルを問わず膨大になっていくが、中小規模の店舗においては現状維持もままならず、陳腐化しているのが現状で、お客のニーズに合わせるのが困難な状況である。積極的なリストラクチャリングがなされないまま衰退していくことになってしまいかねないが、FC経営においてはこういった状況を打破し、中小商店を現代化しお客のニーズを掴みやすくすることができる。フランチャイズ化することで今まで培ってきた店舗経営のノウハウに加え、広範囲にわたるマーケティングの結果はじき出された情報や結果を用いることで、中小小売店はもちろん地域社会の振興に一役買うことが可能になるのである。

第3章 CVSに求められる要素とは

CVSの現状とFC経営については、前章でまとめた通りである。本章では、「社会インフラ」としての地位を確立しつつあるCVSに求められる要素とは何かを考えていく。その上で企業倫理や企業の社会的責任（CSR）の話にも触れつつ、まとめていきたい。

3-1 多様化・個性化する社会

近年の経済世界の変化はめまぐるしいものである。消費者の嗜好も多様化したこともあり、企業もそれにあわせて活動していかないと生き残れない時代となってきた。人間心理の変化がその根底として挙げられるだろう。

マズローの欲求五段階説において個人の欲求の変化は、

- ①生存欲求
- ②安全に関する欲求
- ③社会的欲求
- ④自尊心に関する欲求
- ⑤自己実現の欲求

の順に、深化していく。個人における欲求の変化であるが、社会に関してそれを適用することもできる。社会においてそれを適用してみると、戦後まもなくの頃の社会の状況が①の生存欲求の状況だとすれば、現代社会は⑤の自己実現の欲求の状況にいることになる。我々の生活が豊かになっていくにつれて、自身が求めるものもより高度なかつ幅の狭いものになっているのを見て取れるであろう。牛肉を例にとるなら、「牛肉なら何でもいい」という状況から「松坂牛しか食べない」という状況に変わったということである。まさに一億総貴族化社会になったといっても過言ではない状況にある。

この人間心理の変化に伴い、経済状況も変わってきている。以前は需要が供給を上回っている「売り手市場」であった時代である。消費者の需要としては代替品の需要や品群需要もあり、「大量消費社会」の根底を支えていた。そういった社会だからこそ、スーパーなどの大規模小売店が栄華を極めることができたのである。しかし時代を経るにつれて、供

給が需要を上回ってしまう「買い手市場」の時代になると、消費者の需要の矛先の照準は狭くなり、やがて単品へと向けられてしまう。そういった時代になったからこそ、消費者に密着したビジネスの重要性が高まり、そのようなマーケティングが効果を発揮することとなる。その意味ではCVSが、それ自体が持つタイムコンビニエンスを超えて、「地域密着」を実現しやすい理想像となるのである。

こういった背景の変化があるため、経済原理も変化しなければならない。従来の経済学は経済を「機械的」に捉える側面が強く、「経済と市場メカニズムを熟知していれば、経済や市場を操作できる」と考える傾向があった。だが我々の欲求の深化と共に、そのような捉え方に限界が生じてきている。現在の経済は、哲学や心理学、宗教学や政治学などのいくつもの要素が絡み合い、「生き物」のような側面が濃く出てきた「複雑系経済」²とすることができる。自由競争の奨励や、政府による規制も大事にはなってくる。だがどちらかに偏った経済政策はどこかでひずみが生じてしまう。「生命的システム」の側面が色濃く出るようになった現代経済においては、そのどちらかを利用してコントロールできるほど甘くはない。「放任」と「規制」の間にあるとある要素がこれからは重要視される時代となったのである。

3-2 企業の社会的責任（CSR）とは

その要素が「自律」である。企業や個人の倫理基準や行動規範を確立することによる「自己規律の促進」が重要となる時代となったのである。企業が利益を追及しすぎたり、政府が規制を多く作り過ぎたりすることなく、企業が自らを律し、社会に貢献することが求められるようになった。このように、社会に対する責任を求める動きが先進資本主義国の間で広まりつつある。この企業の社会的責任（CSR）に多くの企業が取り組み、企業としての倫理基準や行動規範を明確にして、社員一人一人に社会的責任を自覚した思考と行動を求めている。

しかしながら、「倫理」というものは本来市場原理とは相容れないものである。「倫理を守っているから、競争で生き残れる」とか「企業を長く繁栄させるには、企業倫理を全うしなければならない」という論理は全く成立しない。しかしながら現代経済に対応するには放任や規制だけでなく自律も大切に、経済をコントロールするのではなく経済の流れに自らを調和させていかなければならない。そのために企業倫理は「個人主体である」という論理に基づいた上で、市場経済と地域社会をリンクさせ、企業と消費者が強いつながりを持てる社会を築いていかなければならないのである。

CSRとはいっても、それを体現するのはその企業に所属している全社員である。しかしCSRの指針を定めるのは経営者といっても過言ではない。経営者自身の「理念」や「美学」というものが、CSRを左右していくのである。いわば「内的基準」によって企業における「自律」を育み、CSRを体現していくのである。利益や賞罰といった「外的基準」

² 田坂広志「Invisible Capitalism 目に見えない資本主義」（2009）より引用

ではなく内的基準がしっかりしている企業というのは、目先の利益に捉われず、周囲の環境に流されたりすることはない。自らが進むべき道が示されており、常に一定のスタンスで企業活動にのぞめるからだ。そういう意味では、「性悪説」に依拠した施策や基準がある企業と、「性善説」に依拠し、企業の主体的・自発的な意思としてCSRを実践している企業とでは、後者に自然と消費者が集まってくるのはいうまでもないだろう。

CSRというのは、企業でいう「ポリシー」や「行動指針」としての側面がある。この意思の強さこそが、組織形態の健全さを生み出すと言っても過言ではない。

3-3 FC経営はCSRを体現できるか

はたして、FC経営はCSRを体現できるのだろうか。FC経営においては、経営本部も加盟店も利益を出し続けることが前提条件となってくることもあり、どのようにして企業としてあるべき姿を守れるかが重要になってくる。変化が著しいこの現代社会で、「如何にして利益を出し続けながら、CSRを体現できるか」をここで考えてみたい。

まずFC経営は、経営本部と加盟店の共同事業であるということは前章で述べた通りである。経営本部はFPを開発改良して、加盟店は店舗経営の一切を取り仕切る。一方、FPの対価を支払うために加盟店は自店舗の業績をあげ、利益を出さなければならない。そのためには、加盟店オーナーが自身の店舗への「ストアロイヤリティ」を向上させることが最も重要な点となる。

経済の考え方に、「共感経済」と呼ばれる考え方がある。従来は「目に見える資産・資金」が経営における判断基準だといえる。証券取引が良い例であろう。しかしながら消費者重視のマーケティングを謳うことが多くなった現代においては、数字や結果に反映しにくい「目に見えない資産」に着目していく必要がある。「目に見えない資産」というものは短期的に見れば利益を生み出しやすいかどうかは不明瞭なのだが、長期的に見れば安定した利益をも生み出すことが可能となることが分かっている。これが「共感経済」である。

競合店があろうとなかろうと、消費者と同じ目線に立ち、ひたすら顧客満足を追求し続けていく企業というのは消費者の支持を得られやすい。FC経営において経営本部は「消費者を満足させる商品作り」に専念し、加盟店は「接客やクリンリネスに至るまで、心からのもてなし」をすることを追求していく。大型のチェーン店が出店しても、競合他社が進出しても、それは自身の店の良さを知ってもらえるチャンスなのであり、「ストアロイヤリティ」を高めやすくなる絶好の機会なのである。

FC経営においては、出店する場所が違えば当然利用客も変わるし、求めるニーズも変わる。しかし周囲に流されることなく常に的確に地域の情報を察知し、満足度を得られやすい品揃えをしていくことで、消費者のストアロイヤリティは上昇していくのである。真の意味で「地域密着」を体現できる経営手法といえるだろう。

CSRは「自己を律しつつ、経営理念・経営美学を追求するスタイルを貫き、自発的・主体的な意思として全うしていくべき責任」と言えるのではないだろうか。消費者から支

持されやすい魅力ある店舗作りというのはここから始まる。経営本部・加盟店共に役割分担をし、自らの役割に徹することで、お客様満足を勝ち取り、ストアロイヤリティを向上させることができる。FC経営においてもCSRを体現させていくことは理論上では可能なのではないだろうか。

第4章 ケース・スタディ

ケース・スタディでは日本経済新聞で2009年6月23日に報道された「公正取引委員会による排除措置命令」のケースを考えてみる。このケースはこれまで長い間CVSを支えてきたFC経営の根幹を問う問題となっているだけに、これからの経営方法を模索する指標としての意味を持つと考えている。

4-1 ケース概要

このケースはセブン-イレブン・ジャパンが加盟店に対して行っていた、弁当などのデリリー商品の値引き販売を制限する行為が、独占禁止法でいう「優越的地位の濫用」にあたるとして排除措置命令を受けた。このケースにおける流れは以下の【表4-1】の通りとなる。

【表4-1】 公正取引委員会による排除措置命令の一連の経緯

2008年10月	公正取引委員会が独占禁止法上の「優越的地位の濫用」にあたるとして、セブン-イレブン・ジャパンを立ち入り調査
2009年2月	上記の立ち入り調査に対して、セブン-イレブン側が会見 →「契約書に値下げ禁止事項を盛り込んでいない」
2009年6月22日	公正取引委員会が独占禁止法違反でセブン-イレブン・ジャパンに排除措置命令を出す
2009年6月23日	セブン-イレブン・ジャパンが加盟店の弁当類の発注量の維持を狙い、弁当類の廃棄損失の15%分を7月から本部（本社）負担とすることを発表
2009年6～8月上旬	セブン-イレブン・ジャパンが値下げ販売の手法などに関するガイドラインを作成
2009年8月5日	セブン-イレブン・ジャパンが排除措置命令を受け入れる
2009年8月6日	セブン-イレブン・ジャパンが加盟店オーナーに対し、値下げ販売に対するガイドラインを通達

※日本経済新聞（2009年7月29日付、2009年8月5日付、2009年8月6日付）を基に筆者作成

4-2 公正取引委員会の見解と欧米の解釈の相違

公正取引委員会は「平成 21 年 6 月 24 日付事務総長定例会見記録」において、このケースの排除措置命令の見解を示している。要約していくと以下の通りとなる。

- ・ デイリー商品の廃棄商品の原価相当額については、加盟店基本契約に基づいて、原価ロスを加盟者が負担するという仕組みとなっている
- ・ 見切り販売の制限行為は、加盟者が合理的な判断に基づいて、廃棄に係るデイリー商品の原価相当額の負担を軽減させる機会を失わせていることが問題である
- ・ 今回の排除措置命令は、今後見切り販売を行おうと考えている加盟者に対し、そういったことが可能であることを明示することが必要と考えての措置である

つまり、「契約上、加盟店が廃棄ロスを全額負担するという仕組みの下、見切り販売を制限するという行為自体が問題である」という見解を示している。フランチャイズ契約上、加盟店の立場を明確にした上で、本部の行動がなぜ法律違反となっているのかを示している。

一方で、こういった反論もある。欧米の独占禁止法の解釈においては、

- ・ フランチャイズ契約によって、経営本部が統一的な手法で加盟店を統制することは当然なこと
- ・ 商標やブランドイメージの維持や向上をさせていくのが加盟店の使命でもあるから、それを損なうような行動は規制されてしかるべき

という見解を示している。つまり「フランチャイズ契約上、経営本部がブランドイメージを守るために見切り販売を制限することに何の問題も発生しない」ということなのである。今回の公正取引委員会はそれを承知していないとは考えられないが、独占禁止法の解釈の幅を広げ、経営本部のブランドイメージの維持などの面を考慮しつつも、経営本部と対等な立場に立っているはずの加盟店オーナーの経営の自由を奪うような行為は避けるべきであるという、公正取引委員会のメッセージを受け取ることができる。

4-3 経営本部と加盟店のあるべき関係性とは

今回のケースにおいては、改めて「経営本部 - 加盟店」間の関係性の理解や、両者のコミュニケーションの強化の必要性を学ぶべきであると考えている。

CVSの経営自体が社会問題化したことは過去にある。1990年代後半には加盟店オーナーが経営本部を相手にして訴訟を起こしている例が多くあることからそれを象徴している。主たる要因は本部に納める「ロイヤリティ」の高さである。CVSの「ロイヤリティ」の算出方法は第2章でも触れたが、「粗利益」³を基準に算定している。CVS企業はこの粗利益から、一定の割合を「ロイヤリティ」として算定しており、算定率は契約条件によって異なるが大まかには35%から60%弱と幅が広い。もちろんそのロイヤリティの高さがすべてではないが、これを起因とする訴訟が全国的に起こされており、その悲惨さから「コ

³ 粗利益は売上高から売上原価を引いたものである。

ンビニ残酷物語」と揶揄されることもあった。経営本部に納めるロイヤリティを捻出するために人件費を削減して自ら働く時間を長く設定した加盟店オーナーもいたほどである。また廃棄した商品の原価分は契約上、全額加盟店オーナーが負担する仕組みとなっているため、弁当などのデイリー商品の見切り販売をしたりして、廃棄に関わるコストを削減しようとした加盟店オーナーもいた。もちろんそれで経営を立て直した者もいたが、結局はそのような状態が長続きすることはなく、過労で倒れたり、自殺を図ろうとしたりした者も現に存在していた。

CVSが登場した当時、CVSの店舗の中心は中小の商店や酒屋であったことが多く、いわゆる「Aタイプ」⁴で契約を結ぶオーナーが多かった。これにはセブン・イレブンのように「中小小売業の近代化と活性化」という大義名分を掲げ、大規模小売店や地域住民との「共存共栄」を図っていこうという理念や考え方に共感していくオーナーが多かったことに起因する。本部と加盟店の精神的な結びつきは固かったといえるこの状況においては、経営本部と加盟店は一蓮托生であるというと考え、双方とも業績を伸ばすことが可能となった。

しかし昨今においては契約関係でしか本部と関係を持たない、いわゆる「Cタイプ」⁵のオーナーが増加したこともあり、本部の掲げる理念が伝わりづらくなってしまった。いわゆる「脱サラオーナー」の増加である。今では過半数のオーナーがCタイプで契約を締結しており、比率はAタイプが4、Cタイプが6といった具合である。この状況においては、経営本部が唱える共存共栄が実態の伴わないものに見えるとしても不思議ではない。そのうえ第3章で触れたように経済の変化もあり、それに伴いCVSを取り巻く環境も変化してしまっただけで、経営本部の指導通りに経営をしても加盟店が確実に利益を上げることが困難となってきた。CVSの誕生当時と比べて「成功のパッケージ」としての「経営ノウハウ」はその効力が薄くなってきているのも事実である。

そういったことを考えると利益が上がりなくなってきたオーナーが、経営本部のやり方に不満を覚えるのも不思議ではない。ましてや加盟店の数が増えればロイヤリティによる収入も増えていくため、経営本部に利益ばかり集まると捉える加盟店オーナーも出現し、一部の加盟店オーナーにとってCVSの契約自体が「不平等条約」と見られても仕方ない状況が生まれてしまう。これを発端とする訴訟をできるだけ緩和するために、経営本部と加盟店との対話の機会の重要性が増してくる。実際に、セブン・イレブン・ジャパンの代表取締役社長の井坂隆一氏は日経ビジネス 2009年9月14日号のインタビュー記事で「(排除措置命令は)本部と加盟店オーナーの対話不足が原因で招いた結果である」という趣旨の発言をしており、対話の重要性を改めて協調している。

ローソンやファミリーマートにおいては社会問題化したCVSの過去を踏まえ、加盟店オーナーとの対話やつながりを重視した施策を行っている。ローソンの新浪剛史社長は

⁴ 土地、建物は自分で用意するという条件で契約するパターンを「Aタイプ」と呼ぶ。

⁵ 土地、建物は経営本部が用意するという条件で契約するパターンを「Cタイプ」と呼ぶ。

2002年の社長職への就任以降、加盟店オーナーとの「タウンミーティング」を開催し、不満や要望といった加盟店オーナーの声を文字通り「拾う姿勢」を示している。ファミリーマートにおいては加盟店オーナー同士の横のつながりを重要視し、加盟店の間での情報共有や個々の経営水準を底上げすることを推奨している。オーナー同士が経営の悩みや成功事例などを話し合う「加盟店ワークショップ」を全国100箇所で開催し、今では自主的な勉強会をオーナー同士で開催している例も見られている。セブン・イレブンでもそういった情報共有やヒアリングの機会を持つてはいたものの、それが機能していないということを経営者自ら認めてしまっている。これからの店舗展開を展望していくのなら、オーナーと対話する機会を多く持ち、双方が納得する経営をしていかなければならない。

4-4 地域社会に与える影響とは

このケースではオーナーとの関係性の他に、「もったいない」という消費者の目も注意しないとイケない。廃棄ロスには1店舗につき、平均して1日17,000円程⁶出るといわれており、月単位で計算すると50万円は下らない。その量を全国4万店の規模で出していると考えれば、毎月200億も廃棄しているという計算になる。もったいないと考えても仕方がない。

とはいえ、CVSの今の繁栄にはタイムコンビニエンスという側面だけではなく、「欲しい商品が手に入る」という便利さがあるため、欠品による機会損失を逃すということがあってはならない。廃棄する量を減らしつつ、利益を上げていく。それがこれからのCVSに求められる「食」に対する責任でもあり、目標でもある。

これに関してのセブン・イレブンの対応策としては、「販売期間」の長い商品を並べるようにしていくことを打ち出している。「セブン・プレミアム」に代表されるように、内食化の進む現代において、充分ニーズを満たすことができるように、冷凍食品の幅を広げるなど、様々な温度帯の商品のラインナップを増やしていくことが挙げられる。廃棄食品に関しては、「保存剤・防腐剤」といった薬品を使用していないため、家畜の餌として有効に利用したり、植物の肥料にしたりするなどして現在27%程度のリサイクル率を着実に高めることに力を入れる方針を示している。

4-5 CVSの地域社会への貢献方法とは

このケースにおいては「労働」や「食」に着目されるが、CVSが果たすべき社会的責任(CSR)とはそもそも何なのだろうか。第3章では理論的にはCVSはCSRを体現できると結論を出したが、具体的にはどういったことが可能なのだろうか。

環境においてはCVS自体が24時間営業であるため、その使用電力量に注目が集まる。電力の使用量を全国4万店の規模で考えると、温室効果ガスが大量に排出されることにつながるため、設備面での使用電力量は批判される中心的な論点となる。2008年5月には京

⁶ 週刊東洋経済 2009年8月8日号に掲載されているアンケート結果より引用

都市が政府の「環境モデル都市」に応募した提案書の中に「24 時間営業自粛論」を盛り込んだことを口火として、全国で一斉にこの論議が広がった。ローソンはその動きを受け、立地によっては24時間営業ではなくそれよりも短い営業時間を推奨する動きを見せている。

しかしこの問題に関しては災害支援や防犯やライフスタイルの多様化の観点からも議論されることもあり、はっきりとした結論は下せていないが、「社会インフラ化」し現代社会に欠かせない存在となっているCVSにおいては環境という面はどうしても解決しなければならない問題となっている。

防犯対策にも目を向ける。現在CVSは、その店舗数の多さからセーフティ・ステーション運動を進めている。この運動は、不審者から自分の身を守るために一時的にCVSに避難できるようにしようという運動であって、24 時間営業の体制をとっているCVS独自の運動だといえる。

しかし課題もある。24 時間営業であるという側面を持っているために、その分店員自身が強盗などの事件に巻き込まれることもある。この現状で、24 時間営業をこれから続けることができるのかということも、これからのCVSの経営上の課題となるだろう。

第5章 CVSの未来像とは

ここまでCVSの経営手法やその問題点を述べてきたが、これからの経営の将来像はどのようなのだろうか。それを考察してこの論文を締めくくりたい。

5-1 「地域密着」経営

FBの理想像というのは、この「地域密着経営」が可能であるということであろう。経営本部は「魅力ある店舗を創造できる素材」を開発・改良し、加盟店は「魅力ある店舗」を作るために接客やクレンリネスといったところから対応していく必要がある。

またFBにおいてはフランチャイジーである加盟店は、仕入れや価格の決定権があるため、地元の土産物や名物などの販売を始めるようにするなどして、「店舗独自のカラー」を出していくべきであると考えている。全国一律の商品や画一的なサービスは消費者に安心感を与えることもあるが、一方で他の競合他社が同様のことをしてしまうと、自身の店舗の魅力が半減してしまう。自身への「ストアロイヤリティ」を高めるために顧客と向き合っ、経営に取り組まなければならない。

5-2 「経営本部 - 加盟店」間のコミュニケーション強化

ローソンやファミリーマートの例が出てきたが、加盟店オーナーの声を直接経営陣に届くような制度が必要であるということが、先のケース・スタディで改めて認識されてきた。FBは「共同事業」であるため、加盟店と経営本部が相互に協力しなければならない。両者は運命共同体である⁷ため、そのような面を考慮していないことはないはずであるが、こ

⁷ ロイヤリティは粗利益がベースとなっているので、加盟店が利益を上げられないと経営本

れからCVSが長く繁栄し、社会インフラとしての地位を揺らぎのないものにするには、この両者のコミュニケーションを強化していくことになる。現代社会のマーケットの動きが「仮定と検証」を繰り返してやっと掴めるという現状である以上、両者は自身の役割に全力で取り組みつつ、互いに情報を共有したり、互いに改善点や問題点を指摘しあったりし協力していかないと、得られる利益は減少していくだろう。

5-3 環境問題や食に関する問題

やはり24時間営業において配慮しなければならない環境対策案、食品の廃棄に関する具体的な対策案を立てていかなければならない。つまりCVSのタイムコンビニエンスや品揃えを重視していったことから生じるひずみに対する対策を考えなければならない。

昨今の技術の発展もあり、省エネの技術を多く取り入れ、温室効果ガス削減に代表される環境対策を全店舗で打ち出す必要がある。また食品の廃棄ロスに関しては、加盟店側が発注の精度を高めたり、経営本部が販売期間を長くできるような商品を多く開発したりするなどして、食品を無駄にしない努力をする必要もある。環境問題は日本においても世界においても関心が集まりやすい分野ではあるし、食料自給率が諸外国に比べて低い水準を保っているこの国においては、食料廃棄は重要な問題でもある。そのような「もったいない」の意識にCVS企業が明確な指針を地域社会や消費者に打ち出していくことが、企業としての社会的な責任を果たすことになる。

5-4 政府・地方自治体との連携

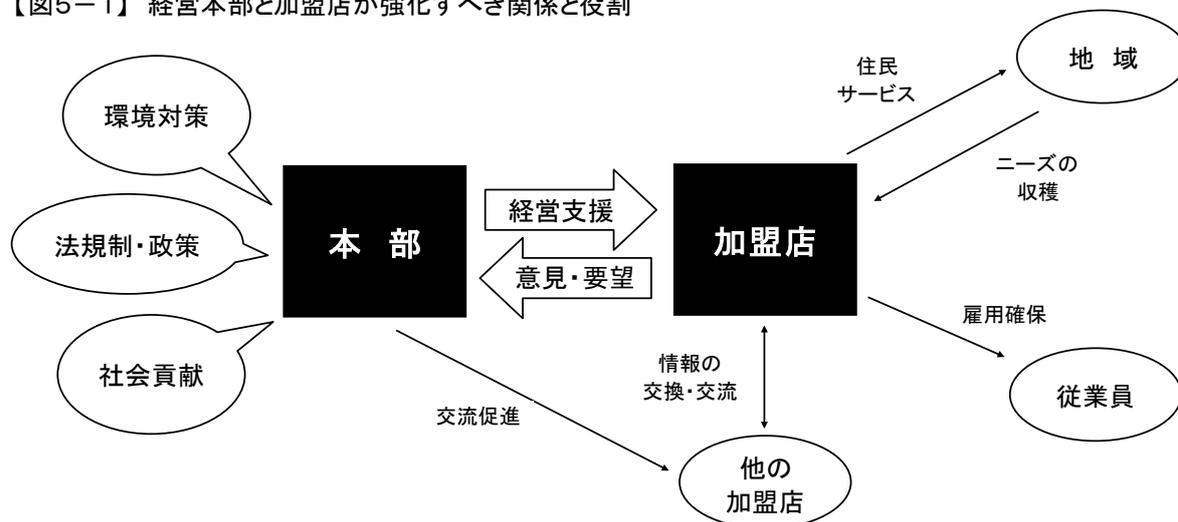
防犯や災害対策の面での連携や、公共サービスをどの程度CVSに委託していくのかという問題は早急に解決しなければいけない問題である。24時間営業であることから生じる強盗などの犯罪被害に対応するため、警察とCVS企業と加盟店オーナーが協力体制を敷き、安全に生活が営めるように制度や仕組みを作っていかなければならない。その上、夜間に路上などで事件に巻き込まれそうな時に安心して避難できるように、「安心できる場所」として、セーフティ・ステーション活動をCVS全体で進めていかなければならない。消費者のライフスタイルが多様化するに従って、公共料金の収納などの公共業務の委託も進めていくことで地域のインフラとしての役割も担うようになってくる。全国の至る所に4万店もの店舗があるため、そういった取り組みを整備するのは時間も手間も係るかもしれないが、これが十分に機能し始めた時には、CSRという観点を越えた企業活動を行うことができると考えている。つまり、企業としてではなく準公的機関としての役割を担うことになるのかもしれない。

そうなると、加盟店オーナーの役割が増えてしまいかねない。FBの根幹を考慮すると、加盟店オーナーの負担が多くなってしまうおそれがある。そういった状況にならないよ

部に納めるロイヤリティの額が低くなってしまふ。そのためどちらか一方が繁栄してもそれは長続きすることがないということから、運命共同体であると考えている。

うに、経営本部と政府や地方自治体との役割分担のすり合わせを行い、加盟店オーナーにすべての責任を負うような状況を脱しなければならない。これからの主要な経営課題となるであろう。

【図5-1】 経営本部と加盟店が強化すべき関係と役割



(出典) 日経ビジネス2009年9月14日号より引用

終わりに

今回の論文では、FC経営の概要とCVSの存在意義を中心に展開していった。その上で、将来「社会インフラ」であるCVSが地域社会や日本社会に果たしていくべき責任も考察してきた。やはりCVSは現代社会においても将来においても欠かすことのできない存在であるため、それだけにCVSが果たしていくべき責任や期待されていることもあると考えている。

しかし、それが加盟店オーナーの肩にすべて乗せてしまうと、本来の役割をも疎かにしかねない。経営本部と加盟店、時には地域住民や自治体と連携していき、互いに協力してまちづくりに参画することが、今こそ必要となっているのではないだろうか。

【参考文献】

- 「軌跡 セブン-イレブン・ジャパン挑戦の歴史」(セブン-イレブン・ジャパン社史)
- 「株式会社セブン&アイ・ホールディングス CSRレポート 2008」
- 「株式会社セブン&アイ・ホールディングス CSRレポート 2009」
- 「株式会社セブン&アイ・ホールディングス CSRレポート 2010」
- 「ローソンCSRレポート 2009」
- 「ローソンCSRレポート 2010」
- 田島義博「フランチャイズ・チェーンの知識」(日本経済新聞社、1990)
- 金頭哲「コンビニエンスストア業態の革新」(有斐閣、2001)
- 木下安司「コンビニエンスストアの知識」(日本経済新聞社、2002)
- 高久永道「日本からコンビニがなくなる日！」(KKベストブックス、2002)
- 国友隆一「セブン-イレブン高収益高集客の法則」(ぱる出版、2005)
- 磯部洋「強者のしくみ 論理的思考と全体最適を徹底する会社」(ダイヤモンド社、2005)
- 緒方知行「セブン-イレブンのビジネス・イノベーション商い深化論で『55の謎』を解く」(商業界、2006)
- 根城泰「最新 コンビニ業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本 [第2版]」(秀和システム社、2008)
- 白土健・岸田弘「フランチャイズ概論」(創成社、2009)
- 田坂広志「Invisible Capitalism-目に見えない資本主義〜貨幣を超えた新たな経済の誕生」(東洋経済新報社、2009)
- 日本経済新聞 2009年6月23日朝刊
- 日本経済新聞 2009年6月24日朝刊
- 日本経済新聞 2009年7月3日朝刊
- 日本経済新聞 2009年7月29日朝刊
- 週刊ダイヤモンド 2010年9月11日号「フランチャイズの悲劇」(ダイヤモンド社)
- 日経ビジネス 2009年9月14日号「コンビニ地方分権『革命』は永田町だけじゃない」(日経BP社)
- 日経ビジネス 2010年11月15日号「コンビニ決戦-効率経営の限界を乗り越えられるか」(日経BP社)
- 週刊金曜日 2009年7月10日号「公取と全面对決かセブン-イレブンの皮算用」(株式会社金曜日)
- 週刊東洋経済 2009年8月8日号「コンビニ大異変！」(東洋経済新報社)
- 月刊コンビニ 2010年11月号「オーナー収入とコンビニの将来」(商業界)
- アントレ 2010年秋号(リクルート)
- 公正取引委員会HP (<http://www.jftc.go.jp/>) より
- 「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」

「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」

「平成 21 年 6 月 24 日付事務総長定例会見記録」

経済産業省HP (<http://www.meti.go.jp/>) より

「ザ・フランチャイズ (URL : <http://frn.jfa-fc.or.jp/>)

『社会インフラとしてのコンビニエンスストアのあり方研究会』の概要」

「サービス業フランチャイズの環境設備の在り方について」

「海外のフランチャイズの現状」

「我が国のフランチャイズの現状」

「中小小売商業振興法」

日本フランチャイズ・チェーン協会HP (<http://www.jfa-fc.or.jp/>) より

『まちづくり』へ連携・協力ガイドライン」

「2001～2008 年度 F C 統計調査」