

『コンビニエンスストア本部と加盟店との
取引等に関する実態調査報告書』
に基づく自主点検結果及び改善内容
〈訂正版〉

2020年12月23日
山崎製パン株式会社
デイリーヤマザキ事業統括本部
小売事業本部

目 次

| | |
|------------------------------------|-------------|
| I. はじめに | P. 1～P. 3 |
| 第1 ヤマザキ独自のコンビニエンスストア事業の始まり | |
| 第2 デイリーヤマザキとヤマザキショップの性質の異なる形態の存在 | |
| II. デイリーヤマザキ（ニューヤマザキデイリーストア含む）について | P. 4～P. 16 |
| 第1 本部による加盟店募集時の説明状況 | |
| 1. 加盟後の経営指導の内容・方法・回数及び費用に関する説明 | |
| 2. 加盟金（開店準備金）に関する説明 | |
| 3. ロイヤリティに関する説明 | |
| 4. 廃棄ロス・棚卸ロスの取扱いに関する説明 | |
| 5. 本部と決済方法・融資の利率等に関する説明 | |
| 6. 損失補填の有無・経営不振時の支援等に関する説明 | |
| 7. 契約期間等に関する説明 | |
| 8. 周辺地域における追加出店に関する説明 | |
| 9. 予想売上又は予想収益の額に関する説明 | |
| 10. 他チェーンとの比較（実際とは異なる説明の有無） | |
| 11. 人手不足（アルバイト募集の難しさ）についての説明 | |
| 第2 フランチャイズ契約締結後の加盟店との取引方法 | |
| 1. 仕入数量についての要請 | |
| ・本部から強く推奨され、意に反して仕入れている商品の有無 | |
| ・意に反して仕入れている理由 | |
| 2. 指導員との関係 | |
| ・担当の指導員に対する評価 | |
| ・担当の指導員を評価しない理由 | |
| 3. 加盟店からみた本部のイメージ等 | |
| ・本部に対して自分の意見を言えるか | |
| ・本部に対して自分の意見を言えない理由 | |
| 4. 現在24時間営業を行っている店舗の今後の意向 | |
| 5. 見切り販売を制限された経験の有無 | |
| 6. 独自仕入商品の販売を止められた経験の有無 | |
| III. ヤマザキショップについて | P. 17～P. 20 |
| 第1 本部による加盟店募集時の説明状況 | |
| 1. 加盟後の経営指導の内容・方法・回数及び費用に関する説明 | |
| 2. 予想売上又は予想収益の額に関する説明 | |
| 第2 フランチャイズ契約締結後の加盟店との取引方法 | |
| 1. 仕入数量についての要請 | |
| ・本部から強く推奨され、意に反して仕入れている商品の有無 | |
| ・意に反して仕入れている理由 | |
| IV. 総括 | P. 21 |

I. はじめに

第1 ヤマザキ独自のコンビニエンスストア事業の始まり

山崎製パンのコンビニエンス事業は、昭和52年に当社子会社の㈱サンエブリーを設立したことに始まります。これに先立ち、昭和40年代後半から大手コンビニエンスストアがチェーン展開を開始し、当時既に大きな販売店網を築きつつあった当社の販売店の中には、それらの大手コンビニエンスストアのフランチャイズ店となる販売店が現れました。その結果、コンビニエンスストアのフランチャイズ店となった当社の販売店は、山崎製パンの販売店会から離れて行きました。

当社と当社販売店は、販売店会組織をもって強い絆で結ばれており、このことは大きな問題となりました。このような事態に対処するため、当社は子会社の㈱スーパーヤマザキの援助を受けつつ、当社独自のコンビニエンス店を開発し、販売店に提供いたしました。手造りのコンビニエンスチェーンで、当初大変苦労もありましたが、このコンビニエンスチェーンは順調に展開され、販売店さんも喜んで受け入れて下さり、それが㈱サンエブリーの設立になったものであります。

一方、昭和53年頃、当社の都心の販売店が売上不振に陥り、その原因を調べるために市場調査を行いました。その頃の当社の販売店は、山崎製パンの製品を中心に販売しており、お店の姿もバラバラで、パン以外の商品については何一つ注意が払われておりませんでした。「お店をきれいにし、売れる商品を揃えれば、店舗売上は大きく向上する」との結論のもとに、調査結果に従って店舗をきれいにし、調査した商品群をお店に並べたところ、翌日より180%の売上向上となり、当社の製品の売上も120%~130%上昇しました。

このことから、都心エリアで同様の試験を実施したところ、どの店も150%以上の売上向上となり、当社の製品の売上も上昇しました。結果としてこれらの店舗は、小型のコンビニエンスストア「ヤマザキデイリーストアー」となり、全国に展開したところ昭和54年には300店余りとなりました。

当社は、昭和57年、当時山崎製パンの事業部であったヤマザキデイリーストアーの事業を分離し、既にコンビニエンス事業を行っていた㈱サンエブリーと合体させ、㈱サンショップヤマザキとしてさらに事業の充実を図りました。

これまで二分していたサンエブリーとヤマザキデイリーストアーの事業を一体化すると共に、支払代行制を全面的に取り入れ、㈱サンショップヤマザキと名称を変更いたしました。

ロイヤリティ方式は、サンエブリーは大手コンビニエンスチェーンと同様な粗利分配のロイヤリティ方式でチェーン展開をしておりました。一方小型のヤマザキデイリーストアーは、山崎製パンの販売方式の中から生まれてきたもので、売上歩合によるロイヤリティ方式を主体とするチェーン展開でした。この2つの方式によるコンビニエンスストアの展開は、㈱サンショップヤマザキの中でなかなか融合することがなく、課題でありました。

その後、㈱サンショップヤマザキは平成11年に社名を変更して、㈱デイリーヤマザキと

なり、平成12年、㈱サンショップヤマザキでは2つあったロイヤリティ方式を粗利分配のロイヤリティ方式に統一すると共に、オープンアカウントを導入し、売掛金回収に関する問題の解決策として、ヤマザキデイリーストアをデイリーヤマザキに移行する施策を実施しましたが、最大2,500店あったヤマザキデイリーストア店は大きく減少してしまいました。

平成25年7月、当社は㈱デイリーヤマザキの店舗数が長く減少傾向にあり、また長期に亘る業績不振に陥ったため、㈱デイリーヤマザキをヤマザキパン本体に吸収合併し、デイリーヤマザキ事業をヤマザキパンの小売事業の要として位置づけ、またロイヤリティ方式を粗利分配ではなく、売上歩合とするパッケージを復活させ、ローコストで出店可能な小型のコンビニエンスストア「ニューヤマザキデイリーストア」の展開を始めました。営業時間についても「ニューヤマザキデイリーストア」では当初より午前7時から午後11時までを含む16時間以上の営業時間を原則としており、ニューヤマザキデイリーストアの店舗数は、現在365店となります。

ヤマザキパン本体の力を結集して、本体に吸収合併したデイリーヤマザキ事業の業績回復にあたってまいりましたが、メーカーとしてのヤマザキパンの経営手法と、小売事業のデイリーヤマザキ事業の経営手法の違いを見出し対応することに時間を要し、デイリーヤマザキの業績回復に時間を要しておりますが、ようやくヤマザキパン独自のコンビニエンス事業形態に光を見出して、新しい前進をせんとしているところであります。

ヤマザキパンは、創業当時より販売店さんを大切にまいりました。これからも加盟店を同志として、共存共栄の道を歩んでまいります。

第2 デイリーヤマザキとヤマザキショップの性質の異なる形態の存在

当社には、貴委員会の「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」の一般的な考え方に記載されているフランチャイズの定義が当てはまるデイリーヤマザキ（ニューヤマザキデイリーストアを含む。以下同じ）とボランタリーチェーンの性質を有するヤマザキショップ（以下「Yショップ」といいます。）の2つの契約形態があります。

Yショップは、当社という共通の仕入れ先を持ついわゆるボランタリーチェーン方式の小売店です。当社はYショップチェーン本部として、自社で製造するパン、和菓子、洋菓子、子会社で製造する弁当、サンドイッチ、菓子、せんべい及び外部ベンダーが取り扱う食品等を取りまとめてYショップ加盟店に販売しています。加盟店は当社が供給する商品以外に、Yショップチェーンの信頼を損なわない範囲で、自らの判断で商品を自由に選択し仕入れることができます。加盟店は賞味期限が近付いた商品等の見切り販売を当社に連絡することもなく自由に行うことができます。

店舗の建物、内外装や販売什器は加盟店の費用と負担で用立てており、当社は関与していません。レジスターも加盟店の費用で手配したものであるため、当社のホストコンピュータ

とは連携しておらず、当社には加盟店のPOSや在庫管理に関するデータはなく、加盟店の売上、粗利や廃棄ロスには把握していません。そのため、Yショップのロイヤリティは通常のコンビニチェーンのような粗利分配方式でなく、定額の固定運営費（税抜月額3万円、酒販店については3万2千円）としています。

加盟店の営業時間や営業日は、当社と加盟店との協議により決めています。当社ではお客様の利便に配慮して1日当たり14時間以上の営業を加盟店に要望していますが、営業時間の決定に関するイニシアティブは原則加盟店が持っています。概ね、ロードサイドの加盟店は午前5時から7時頃に開店し、午後8時から12時頃に閉店するのが一般的です。営業日については、月2回まで定休日を設けることが原則可能であり、毎週定休日を設けている加盟店もあります。Yショップでは、家族経営を念頭に置き、都合に応じて臨時休業も柔軟に行うことができます。冠婚葬祭などの場合には、加盟店は自由に休業できるため、Yショップチェーンには交代の販売員を派遣するオーナーヘルプ制度はありません。

以上のとおり、Yショップチェーンは、通常のコンビニフランチャイズチェーンと比較して、本部と加盟店との結びつきが緩やかであり、加盟店の経営の自由度の高い契約形態となっています。

したがって、実態調査報告書の加盟店の声の意味を正確に把握するためには、両者の契約形態に違いがあることから、自己点検と改善策の構築を分けて整理しています。

Ⅱ. デイリーヤマザキ（ニューヤマザキデイリーストア含む）について

第1 本部による加盟店募集時の説明状況

1. 加盟後の経営指導の内容・方法・回数及び費用に関する説明

【実態調査報告書の指摘事項】

- ・アンケートへの回答があったもののうち（計127件）、「加盟前に受けた説明よりも実際の状況の方が良かった」と「基本的に説明のとおりであった」とを合わせて67.7%となる一方で、「加盟前に受けた説明よりも実際の状況の方が悪かった」（30.7%）「説明を受けていない」（1.6%）が合わせて32.3%あり、その具体例として「月の規定回数の巡回がなく、個人事業主だからという理由で経営改善の指導はない」、「訪問回数はいつの間にか一方的に契約を変更して週2回だったのが週1回になった」というご指摘を頂いています。

【自主点検結果】

- ・過去5年間の新店32店において自主点検を行った結果、「個人事業主であることを理由に経営改善の指導を行わなかった」「訪問回数を一方的に、週2回を週1回にした」という事例はありませんでしたが、2019年10月度の訪問回数について1店においてのみ、月5回の訪問事例がありました。

【今後の改善策】

- ・上記実態調査報告書の指摘事項によれば、加盟後の経営指導の内容・方法・回数及び費用に関する説明について、担当者によって説明にバラツキがあり、当社が実施状況を管理できていないことが問題であると考えられます。
巡回訪問の頻度については、法定開示書面において、デイリーヤマザキについては、「原則月6～8回」、ニューヤマザキデイリーストアについては「原則月4回」を定めているところ、店舗指導員を監督する上長による店舗指導員のスケジュールと商談レポートの確認体制を強化して、加盟店に満足いただける経営指導、助言に努めてまいります。

2. 加盟金（開店準備金等）に関する説明

【実態調査報告書の指摘事項】

- ・アンケートへの回答があったもののうち（計127件）、「加盟前に受けた説明よりも実際の状況の方が良かった」と「基本的に説明のとおりであった」とを合わせて87.4%となる一方で、「加盟前に受けた説明よりも実際の状況の方が悪かった」（10.2%）と「説明を受けていない」（2.4%）とが12.6%あり、その具体例として「商品代金が想定以上に必要になった」とのご指摘を頂いています。

【自主点検結果】

- ・加盟希望者に対しては、法定開示書面にて加盟時にオーナーが負担する費用として、デイリーヤマザキについて、①研修費90万円（別途消費税）、②開店準備手数料100万円（別途消費税）、③釣銭準備金30万円、④開店時商品代金150万円以上、ニューヤマザキデイリーストアについては、①研修費34万円（別途消費税）、②営業保証金150万円が必要であることについて説明を行っています。
- ・デイリーヤマザキについて、標準的な広さの店舗に新たに品揃えを行った場合、商品代金の総額は450～500万円程度となります。小売の販売経験のないオーナーなどの中には、法定開示書面に記載のある開店時商品代金150万円だけですべての品揃えができると誤解される方がいた可能性も否認しません。

【今後の改善策】

- ・上記実態調査報告書の指摘事項によれば、標準的な説明は行っているものの、加盟希望者が誤解していることを当社において認識できていない点に問題があると受け止めております。
- ・そこで、小売経験等がない加盟希望者を想定し、加盟希望者の理解度を勘案しながら、誤解を招くことのないよう丁寧に説明することをマニュアルに明記することといたします。
- ・さらに、「商品代金が想定以上に必要になった」等誤解を生じさせないようにするため、法定開示書面での説明に加えて、リーフレットを用いた初回商談時において商品代金の総額は450～550万円となること、また商品総額と加盟店が用意する商品代金の差額は、本部が融資する形をとることについて丁寧に説明することといたします。

3. ロイヤリティに関する説明

【実態調査報告書の指摘事項】

- ・アンケートへの回答があったもののうち（計129件）、「基本的に説明のとおりであった」が91.5%である一方で、「加盟前に受けた説明よりも実際の状況の方が悪かった」（7.8%）と「説明を受けていない」（0.8%）と合わせて8.5%あり、その具体例として「本部のモデル損益と実際の営業の乖離がある」とのご指摘を頂いています。

【自主点検結果】

- ・法定開示書面にて、ロイヤリティ乗率については説明を行っており、ロイヤリティの算出方法について、乗率の掛かる売上総利益は、売上から純売上原価を差し引いた金額であること、純売上原価とは売上原価から、廃棄ロス原価と棚卸ロス原価を差し引いた金額であることについて、説明を行っています。
- ・モデル損益については、売上、ロイヤリティ、収益の額が、実際の営業とは異なる

ことを説明し、あくまで参考資料として収益のシミュレーションとして提示を行っています。

【今後の改善策】

- ・上記実態調査報告書の指摘事項によれば、本部のモデル損益を当該店舗の損益の予測と誤解している加盟希望者が少なからず存在していることを認識いたしました。
- ・そこで、当社は、当該店舗の損益の予測資料は交付しないこと、モデル損益は、当該店舗の予想売上・予想収益ではない旨を法定開示書面及びリーフレットに明記することといたします。
- ・さらに、説明する者によって差異が生じないように、モデル損益の説明を行う際のマニュアルを作成し、内容の統一を図ることといたします。

4. 廃棄ロス・棚卸ロスの取扱いに関する説明

【実態調査報告書の指摘事項】

- ・アンケートへの回答があったもののうち（計129件）、「説明を受けて、理解して加盟した」が38.8%である一方で、「説明を受けたが、十分に理解しないまま加盟した」（32.6%）、「ロイヤリティの計算に廃棄ロス・棚卸ロスが関係ない/説明を受ける場面がない」（14.0%）、「説明を受けていない」（11.6%）及び「実際とは異なる説明を受けた」（3.1%）とを合わせて61.2%あります。

【自主点検結果】

- ・法定開示書面にて、廃棄ロス・棚卸ロスの取扱いについて説明を行っています。

【今後の改善策】

- ・上記実態調査報告書の指摘事項によれば、廃棄ロスや棚卸ロスがロイヤリティの額にどのように影響するかについては、加盟希望者にとって理解しづらい問題であり、理解しやすい資料の作成及び説明者が十分な理解を持つことの重要性を認識しました。
- ・そこで、廃棄ロスや棚卸ロスがロイヤリティの額に影響することについて、売上総利益の算出方法について、図や具体例を記載した説明資料を新たに作成し、店舗開発担当者を対象に説明の理解度を確認するなど説明の仕方・方法の訓練を実施し、認定を受けた者のみを説明者とする制度を新たに設けることといたします。
- ・さらに、法定開示書面の説明に加えて、リーフレットを用いた初回商談時において、費用負担の項目に、廃棄ロス、棚卸ロスの項目を加えて説明することといたします。

5. 本部と決済方法・融資の利率等に関する説明

【実態調査報告書の指摘事項】

- ・アンケートへの回答があったもののうち（計126件）、「基本的に説明のとおりで

あった」との回答が84.1%である一方で、「加盟前に受けた説明よりも実際の状況の方が悪かった」との回答が7.9%あり、その具体例として「本部現金決済勘定で商品を借りた場合には、支払利息がかかると思っていた」とのご指摘を頂いています。

【自主点検結果】

- ・ デイリーヤマザキの法定開示書面での説明において、オープンアカウントの内容については、加盟店と本部の間に発生する取引及び金銭貸借関係の全てを簿記会計制度に基づき継続的に記帳し、その結果について毎月末日に決済する会計処理の仕組みであること、決済の結果、加盟店に負債がある場合、利息が発生すること（長期プライムレート+1%）等を説明しています。

【今後の改善策】

- ・ 上記実態調査報告書の指摘事項によれば、オープンアカウントの内容は、加盟希望者にとって理解しづらい問題であり、理解しやすい資料の作成及び説明者が十分な理解を持つことの重要性を認識しました。
- ・ オープンアカウントについて、図や具体例を記載した説明資料を新たに作成し、店舗開発担当者を対象に説明の理解度を確認するなど説明の仕方・方法の訓練を実施し、認定を受けた者のみを説明者とする制度を新たに設けることといたします。
- ・ 法定開示書面での説明に加え、リーフレットにオープンアカウントについての内容を新たに記載し、早い段階から、オープンアカウントの理解を深め、より加盟希望者の理解が得られるよう努めてまいります。

6. 損失補填の有無・経営不振時の支援等に関する説明

【実態調査報告書の指摘事項】

- ・ アンケートへの回答があったもののうち（計128件）、「加盟前に受けた説明よりも実際の状況の方が良かった」と「基本的に説明のとおりであった」との回答の合計が54.7%ある一方で、「加盟前に受けた説明よりも実際の状況の方が悪かった」（17.2%）「説明を受けていない」（13.3%）との回答がありました。

【自主点検結果】

- ・ 経営不振時の支援として、デイリーヤマザキの法定開示書面にて最低粗利保証制度（FC-Cタイプ年間1,680万円、FC-Aタイプ年間1,860万円）について説明を行っています。なお、非24時間営業店は適用除外であることも法定開示書面にて説明しています。
- ・ 最低粗利保証制度を適用して支援している加盟店は2020年10月末現在、118店あります。

【今後の改善策】

- ・上記実態調査報告書の指摘事項によれば、加盟希望者にとって最低粗利保証制度は、その内容、適用条件等理解しづらい問題であり、十分な理解がないまま契約する加盟希望者が存在することを示していると考えられます。
- ・そこで、最低粗利保証制度の内容についてケースを示した説明資料を新たに作成し、社員を対象に説明の理解度を確認するなど説明の訓練を実施し、認定を受けた者のみを説明者とする制度を新たに設けることといたします。
- ・経営不振時の支援については、今般のコロナ禍においても、資金繰りにお困りの加盟店に対して、公的融資制度を案内し、借入や給付金の申し込み手続き等のサポートを行っており、このような具体例も丁寧に説明してまいります。

7. 契約期間等に関する説明

【実態調査報告書の指摘事項】

- ・「契約更新を迎えたことが無い、又は中途解約等を検討したことが無いので説明と比較できない」、「加盟前に受けた説明よりも実際の状況の方が良かった」及び「基本的に説明のとおりであった」との回答の合計が93.1%あります。
この結果はほぼ問題がないことを示しています。

8. 周辺地域における追加出店に関する説明

【実態調査報告書の指摘事項】

- ・アンケートへの回答があったもののうち（計128件）、「基本的に説明のとおりであった」との回答が49.2%である一方で、「説明を受けていない」との回答が19.5%ありました。

【自主点検結果】

- ・法定開示書面を用いて加盟店にはテリトリー権が無いことの説明を行っています。

【今後の改善策】

- ・実態調査報告書の指摘事項によれば、法定開示書面にテリトリー権がない旨の記載があるにもかかわらず、「説明を受けていない」との回答が19.5%あることの意味をどう受け止めるべきかが問題となりますが、加盟希望者においてテリトリー権がないことの意味を理解していない可能性が考えられます。
- ・そこで、法定開示書面及びリーフレットにテリトリー権がないことの意味について説明することにいたします。

9. 予想売上又は予想収益の額に関する説明

【実態調査報告書の記載】

- ・アンケートへの回答があったもののうち（計130件）、「加盟前に受けた説明より

も実際の状況が良かった」と「基本的に説明のとおりであった」とを合わせて54.6%である一方で、「加盟前に受けた説明よりも実際の状況の方が悪かった」が37.7%あり、その具体例として「提示された予想売上よりかなり低い売上だった」とのご指摘を頂いています。

【自主点検結果】

- ・当社は、加盟希望者に対して出店する店舗の予想売上、予想収益を提示していません。あくまで加盟希望者が契約を検討するに際しての、参考資料としていくつかのモデル損益（類似立地（機能）店、既存店、売上規模別モデル）を提示しているにすぎません。当社は、加盟希望者に対して説明する際、個店の売上及び利益等を保証するものではないことを説明しています。

【今後の改善策】

- ・上記実態調査報告書の指摘事項によれば、加盟希望者がモデル損益を当該店舗の売上、損益予測と受け止めている可能性を示していると考えられます。
- ・加盟希望者に公布するモデル損益の資料自体に赤字で「当該店舗の売上、損益を予測し、保証するものではない」旨を明記するとともに、具体的な物件の検討段階で、店舗開発担当者が個別に説明していた物件概要、詳細な経費項目、リスク情報等を、新たに作成する出店案内書にまとめ、その中で立地別、機能別の収益シミュレーションを用いて説明を行い、事業未経験の加盟希望者においても誤認が生じないように努めてまいります。

10. 他チェーンとの比較（実際とは異なる説明の有無）

【実態調査報告書の記載】

- ・他チェーンとの比較（実際とは異なる説明の有無）について「ある」との回答が11.7%ありました。

【自主点検結果】

- ・加盟希望者より他チェーンとの違いの質問を受け、F C - Cタイプの契約期間が5年間と短いこと、デイリーホット機能の優位性、店内製造により人件費がかかることについて比較をして説明を実施した事例がありました。

【今後の改善策】

- ・上記実態調査報告書の指摘事項によれば、他チェーンの情報や比較の基準の公平性等万が一正確な情報でない場合、加盟希望者の誤認につながるおそれがあることを認識いたしました。
- ・そこで、正確性が担保されない限り、加盟希望者に誤認させるおそれがあることを考慮し、今後は当社の情報のみを説明することといたします。

1 1. 人手不足（アルバイト募集の難しさ）についての説明

【実態調査報告書の記載】

- ・アンケートへの回答があったもののうち（計132件）、集計結果において、人手不足（アルバイト募集の難しさ）について「(説明を) 受けた」との回答が9.8%ありました。

【自主点検結果】

- ・リーフレットを用いた初回商談時、口頭にてアルバイトが集まりにくいことを説明した事例はありましたが、リーフレット自体には人手不足に関する内容はありませんでした。

【今後の改善策】

- ・リーフレットに地域別・年度別の最低賃金を記載し、アルバイトが集まりにくい状況であることを説明いたします。

第2 フランチャイズ契約締結後の加盟店との取引方法

1. 仕入数量についての要請

- ・「本部から強く推奨され、意に反して仕入れている商品の有無」
- ・「意に反して仕入れている理由」

【実態調査報告書の指摘事項】

- ・アンケートへの回答があったもののうち（計132件）、「本部から強く推奨され、意に反して仕入れている商品の有無」について46.2%が「ある」との回答があり、その具体例として「毎週の新商品」「ファーストフード商品（おにぎり、お弁当、揚げ物）」「パン、和菓子、中華まん」「季節催事商品（クリスマスケーキ、恵方巻、うなぎ等）」等が挙げられています。

さらに、「意に反して仕入れている理由（複数回答可）」について46名のオーナーが回答していますが、「本部の指導員から、自分もポケットマネーで購入するからとの協力要請があり指導員をかわいそうだと思ったから」（23名、50.0%）、「本部の意向に逆らうと契約更新等で不利益が生じるのではないかと思った」（14名、30.4%）、「契約期間が長く、これからも付き合いがなければならぬから」（12名、26.1%）、「他店の仕入実績などを示されながらもっと仕入れるよう言われるから」（11名、23.9%）、「本部の意向に従うまで説得されるから」（9名、19.6%）、「その他」（8名、17.4%）となっています。なお、「その他」の具体例として「担当者のノルマがあるらしく取るというまで粘られる」、「何個仕入れたら返品できる販促なので頼まれる」とのご指摘を頂いています。

【自主点検結果】

- (1) 「本部の指導員から、自分もポケットマネーで購入するからとの協力要請があり指導員をかわいそうだと思ったから」については、当社は山崎製パンのコンビニエンスチェーンであり、店舗指導員は「パン、和菓子、洋菓子」等を中心に提案を行っています。特に、当社がデイリーヤマザキチェーンに供給するオリジナル商品は厳選された原料を使用し、独自の製法・技術により付加価値が高く、値入も高いため、加盟店に積極的な取扱いをすすめています。そのため、加盟店が発注した商品が想定以下の販売数量であった際に、店舗指導員が売れ残った商品の一部についてポケットマネーで購入していた事例が確認されました。
- (2) 「本部の意向に逆らうと契約更新等で不利益が生じるのではないかと思った」については、過去5年間の当社の契約更新率は83.8%（1,120店）であり、契約更新を希望されている加盟店について特別の事情がない限り拒否することはありません。
- (3) 「他店の仕入実績などを示されながらもっと仕入れるよう言われるから」につ

いては、品揃えが乏しく販売機会のロス招いている加盟店に対して、品揃えの充実強化を図ることで売上・利益の向上につなげるため、店舗指導員が売上規模や立地の類似した店舗の情報を提供しています。この情報を提供することは加盟店に対して重要な支援と考えています。

- (4) 「担当者のノルマがあるらしく取るまで粘られる」については、店舗指導員から販売機会ロスが窺われる店舗に対し、売上・利益の確保のために適正数量の提案をしています。なお、当社ではノルマは課すことはしておりません。
- (5) 「何個仕入れたら返品できる販促なので頼まれる」については、一部の店舗では売筋商品の取扱いに課題があり、販売機会ロスの防止を目的とした販売促進支援を行っています。この販売促進支援策は、販売増の可能性のある商品について「前々週の販売実績に対して30%増の発注をした場合、その範囲の中で売れ残り商品の返品ができる」という仕組みを採用しています。

【今後の改善策】

- (1) 「本部の指導員から、自分もポケットマネーで購入するからとの協力があり指導員がかわいそうだと思ったから」については、店舗指導員が「ポケットマネーで購入する」行為は、当社では従来から禁止しており、今後はより監視を強化するとともに、引き続き加盟店の売上増・利益確保につながる発注数量を提案するよう指導してまいります。
- (2) 「本部の意向に逆らうと契約更新等で不利益が生じるのではないかと思った」については、加盟店オーナーとの商談においては、不安や誤解が生じたりすることのないよう、行動規範を用いて店舗指導員の再教育を行い、加盟店とのコミュニケーションを図っていくよう指導してまいります。さらに、更新の実績を把握するとともに、更新しなかったケースについては、その理由が加盟店側の理由によるものかを検証します。
- (3) 「他店の仕入実績などを示されながらもっと仕入れるよう言われるから」については、品揃えが乏しく販売機会のロス招いている加盟店に対して、日商力に応じた丁寧な提案に努めてまいります。
- (4) 「担当者のノルマがあるらしく取るまで粘られる」については、店舗指導員からの提案が一方的なものとならないよう、加盟店の意思を尊重し、納得して頂けるように丁寧な提案に努めてまいります。
- (5) 「何個仕入れたら返品できる販促なので頼まれる」については、販売機会ロスを起こしている加盟店の売上・利益向上対策として、本部が加盟店の廃棄ロスを負担する支援策であり、その主旨や内容を丁寧に説明し、加盟店がよく理解したうえで活用頂くように努めてまいります。
- (6) 店舗開発担当者及び店舗指導員に対し、これまで優越的地位の濫用規制の勉強会などを実施してきましたが、独占禁止法の規定に抵触するような行為がくれぐれも行われることがないよう、再度「フランチャイズ・ガイドライン」など

独占禁止法コンプライアンスについての教育・啓蒙活動を積極的に展開いたします。

- (7) 営業取引に関する加盟店の要望や相談・問合せを日常的に受け付けて対処するための専門の窓口（以下「加盟店相談窓口」といいます。）の体制を強化し、継続的に監視してまいります。従来は、商品の品質に関わる問い合わせが多かったことから「加盟店相談室」として品質管理分室内に設置していましたが、加盟店相談窓口は、組織上、第三者的な立場から適正な判断を行うことを担保する必要があるため、当本部とは一定の距離を置き、総務本部文書法務部フェア・トレード・センター デイリーヤマザキ事業統括本部分室内に設置いたします。

加盟店相談窓口は、加盟店の声に真摯に耳を傾けて問題・課題を迅速に吸い上げ、不適切な行為に対する効果的な牽制機能を発揮するとともに、改善の契機を鋭意模索してまいります。

2. 指導員との関係

- ・「担当の指導員に対する評価」
- ・「担当の指導員を評価しない理由」

【実態調査報告書の指摘事項】

- ・アンケートへの回答があったもののうち（計133件）、担当の指導員に対する評価としては、「非常に評価している」「評価している」が42.1%である一方、「あまり評価していない」「全く評価していない」が30.0%という回答がありました。その理由として、
- (1) 「本部からの連絡事項を伝えるだけで、経営指導などをしてくれない」（72.5%）
 - (2) 「加盟店を支援しようとする意欲を感じない」（65.0%）
 - (3) 「相談した内容を自分のところに止めてしまい上に報告しない」（57.5%）といった内容が上位に挙げられています。

【自主点検結果】

- (1) 加盟店の売上・利益を上げるために、自社開発商品で優位性のある高品質、高付加価値商品シリーズ「特撰」「ヤマザキベストセレクション」などのオリジナル商品の情報提供を積極的に行っていたこともあり、これだけが本部からの伝達事項と誤解されていたと考えられます。
- (2) 多くの店舗指導員は加盟店の売上、収益確保を第一義として活動していますが、一部の店舗指導員の中には、加盟店の求める要望に充分対応できていないこともありました。
- (3) 加盟店とのコミュニケーションにおいては、経営上の課題や相談ごとに対し、対応と報告について、店舗指導員から上長への商談レポートで加盟店の課題や

要望が一部記録されていないケースなどがあり、加盟店の求める対応に合致しきれていなかったことが原因と考えられます。

【今後の改善策】

- (1) 加盟店の店舗指導員に対する要望を捉え、的確な指導ができるよう、店舗指導員の再教育、加盟店とのコミュニケーションに努めてまいります。
- (2) 引続き店舗指導員は加盟店の売上、収益確保を第一義として活動してまいります。より充実した提案ができるように加盟店商談レポートで内容を上長が把握をして店舗指導員への助言を精微に行い加盟店の支援強化を図ってまいります。
- (3) 加盟店の経営上の問題や加盟店から寄せられた相談やお困りごとについて商談レポートを通じて吸い上げてまいります。また、店舗指導員が携帯しているタブレットを活用し上長への報告が迅速に行える管理体制を整備してまいります。
- (4) 加盟店相談窓口という第三者的立場を通じて受け付けた相談内容を分析し、個々への対応を速やかに行ってまいります。また、加盟店相談窓口は加盟店とのコミュニケーションや内部管理体制が機能しているかの確認、点検を行ってまいります。

3. 加盟店からみた本部のイメージ等

- ・「本部に対して自分の意見を言えるか」
- ・「本部に対して自分の意見を言えない理由」

【実態調査報告書の指摘事項】

- ・アンケートへの回答があったもののうち（計135件）、本部に対して、「意見を言いやすい関係である」「どちらかといえば意見を言いやすい関係である」が63.7%である一方、「意見を言いにくい関係である」「どちらかといえば意見を言いにくい関係である」が14.1%という回答がありました。

その理由として、

- (1) 「自分の意見を言っても本部の指示に従うまで何度も説得されるから」（52.6%）
- (2) 「本部の意向に逆らうと契約更新等で不利益が生じるのではないかと思った」（42.1%）

といった内容が上位に挙げられています。また、その他の意見として「契約更新あるいは終了時の本部勘定や本部貸付があった場合の一括返済の可能性があるとされた」等の回答があります。

【自主点検結果】

- (1) 実態調査報告書のとおり概ね加盟店とのコミュニケーションは良好な状況ではありましたが、一部加盟店からの「自分の意見を言っても本部の指示に従うまで何度も説得されるから」とのご指摘については、品揃えに消極的で売上が伸

びず、収益が確保できていない加盟店に対して業績向上のために粘り強く提案した結果であると考えられます。

- (2)「本部の意向に逆らうと契約更新で不利益が生じるのではないかと思った」とのご指摘については、本部からの一方的な契約更新拒絶はなく、また「契約更新あるいは終了時の本部勘定や本部貸付があった場合の一括返済の可能性があるとされた」についても、契約更新時においては、本部勘定や本部貸付に対して一括での返済を求めることはありません。

【今後の改善策】

- (1)「意見を言いにくい関係である」との14.1%の加盟店の貴重な声を真摯に受け止め、本部からの提案が一方的にならないように配慮するとともに、行動規範に則り、店舗指導員の教育活動を継続してまいります。
- (2)「本部の意向に逆らうと契約更新等で不利益が生じるのではないかと思った」については、今後も加盟店が契約更新時に不利益な取扱いがないよう対応してまいります。

4. 現在24時間営業を行っている店舗の今後の意向

【実態調査報告書の指摘事項】

- ・アンケートへの回答があったもののうち(計68件)、「時短営業にした方が経営上有利なのかどうかわからないので一度実験してみたい」と「時短営業に完全に切り替えたい」とを合わせて66.2%あります。

【自主点検結果】

- ・当チェーンではデイリーヤマザキ店の場合、お客様の利便性や需要があることを前提に原則24時間営業としていますが、非24時間営業も柔軟に認めています。加盟店からの営業時間短縮の申し出があった場合には、店舗周辺の市場環境の変化や業績の状況等の実態を考慮のうえ、諸々の事情を総合的に判断し、個別に対応するようにしています。

【今後の改善策】

- ・コロナウィルスの影響により、店舗周辺の市場環境に変化が生じた店舗も増えており、加盟店の時間帯別の売上や収益等の実態を考慮に入れて、引き続き営業時間の変更に対応してまいります。

5. 見切り販売を制限された経験の有無

【実態調査報告書の指摘事項】

- ・アンケートへの回答があったもののうち(計134件)、「見切り販売を制限された経験の有無」について、93.3%が「ない」との回答です。

【自主点検結果】

- (1) 米飯、パン、日配品等の消費期限が短い商品における見切り販売につきましては、57.3%の加盟店で実施されてきました(2020年7~9月)。
- (2) 売れ残りとして廃棄するよりは値引きしてでも販売して廃棄ロスを減らしたいという加盟店の中から、「見切り販売を行った際に本部へ提出する、売価変更伝票の起票に時間がかかるので改善して欲しい」「レジに値下げキーなど、システムで処理できる仕組みが欲しい」との要望がありました。

【今後の改善策】

- ・商品販売時のレジ操作にて、見切り販売された商品情報を系統的に捉え、販売数や在庫数の適正把握に加えて、会計・精算処理にも反映させることで、これまで行っていた手書き伝票の起票などを無くし、見切り販売を行いたい加盟店の要望に対して、来年3月を目処にシステムの改善を図ってまいります。

6. 独自仕入商品の販売を止められた経験の有無

【実態調査報告書の指摘事項】

- ・アンケートへの回答があったもののうち(計133件)、「独自仕入商品の販売を止められた経験の有無」について、90.2%が「ない」との回答です。

【自主点検結果】

- ・当チェーンでは独自商品の仕入を認めており、地域によって特性のある商品については独自仕入が行われています。

【今後の改善策】

- ・本部推奨商品を基本としますが、推奨外の取扱品目であっても、加盟店の要望に真摯に耳を傾け本部推奨への取り込みを積極的に検討いたします。

Ⅲ. ヤマザキショップについて

第1 本部による加盟店募集時の説明状況

1. 加盟後の経営指導の内容・方法・回数及び費用に関する説明

【実態調査報告書の指摘事項】

- ・アンケートへの回答があったもののうち（計200件）、「加盟前に受けた説明よりも実際の状況の方が良かった」と「基本的に説明のとおりであった」とを合わせて91.0%となる一方で、「加盟前に受けた説明よりも実際の状況の方が悪かった」（4.5%）「説明を受けていない」（4.5%）が合わせて9.0%あり、その具体例として「訪問回数が少ない」というご指摘を頂いています。

【自主点検結果】

- ・Yショップは低額の運営費だけを頂戴しておりますことから（税抜月額3万円、酒販店については3万2千円）、店舗巡回の頻度も決して高いものではなく、法定開示書面では原則月1回以上とご説明をさせていただいておりますので、ご指摘の点に関しては問題となる事実は確認されておられません。

【今後の改善策】

- ・少ない店舗巡回であっても、品揃えをはじめとした加盟店のオペレーションレベルの向上をはかることが可能となるよう中身の濃い指導を目指してまいります。そのために、店舗指導員の能力アップ（コミュニケーション、商品知識など）と指導内容のブラッシュアップ（他社成功事例の収集・取込み、売れ筋品の水平展開など）を図ってまいります。

2. 予想売上又は予想収益の額に関する説明

【実態調査報告書の記載】

- ・アンケートへの回答があったもののうち（計198件）、「加盟前に受けた説明よりも実際の状況が良かった」と「基本的に説明のとおりであった」とを合わせて59.1%である一方で、「加盟前に受けた説明よりも実際の状況の方が悪かった」が16.7%あり、その具体例として「売上予想が提示されたが、開店してから提示された金額になることはなかった」とのご指摘を頂いています。

【自主点検結果】

- ・当社は、予想売上や予想収益に関する数値を提示しない旨を法定開示書面にて加盟希望者に説明しております。店舗開発担当者が加盟希望者に対し、予想売上や予想収益に関する数値を提示したとの事実は確認されておられません。但し、既に店舗を

構えて営業をしている一部の加盟希望者からの「Yショップでは、この程度の売上高でどのくらいの収益が得られるのか教えてほしい」などの要望を受けることがあります。当社は、Yショップの各加盟店の売上や損益を把握するためのシステムを備えていないため、当該加盟希望者から想定する売上や経費の情報提供を受けて「損益モデル表」を作成し提示することがあります。今回、加盟店のアンケート集計結果において「予想売上が提示されたが、開店してから提示された金額になることはなかった」とのご指摘を一部の加盟店から頂いておりますが、予想売上は当社から提示したのではなく、加盟希望者から頂戴したものであるため、加盟店が開店の経緯を勘違いされている可能性も否めません。

【今後の改善策】

- ・「損益モデル」の提示に際して、加盟希望者の誤解を招くことのないよう、当社は売上や収益を保証するものではないこと、当社には各加盟店の売上や損益に関する実績を把握していないことを、改めて書面を用いて丁寧に説明いたします。また、当社グループとして総力を挙げてお客様にとって価値ある商品を開発しYショップに提供することで、加盟店の業績の向上に努めてまいります。

第2 フランチャイズ契約締結後の加盟店との取引方法

1. 仕入数量についての要請

- ・「本部から強く推奨され、意に反して仕入れている商品の有無」
- ・「意に反して仕入れている理由」

【実態調査報告書の指摘事項】

- ・「本部から強く推奨され、意に反して仕入れている商品の有無」についてアンケートへの回答があったもののうち（計209件）、その実態が「ない」が88.5%である一方で、「ある」が11.5%であり、その具体例として「パン類(食パン・菓子パン)、自社水ようかんや和菓子、本部のPB商品」、「少数だが発注していないものが伝票に載り納品されることがある。これらは返品が可能だが、これら商品が売れて当店が発注した商品が売れなくても返品できない」とのご指摘を頂いています。

また、「意に反して仕入れている理由(複数回答可)」について14名のオーナーが回答していますが、「担当の指導員から強い口調で言われるから」(3名、21.4%)、「本部の意向に従うまで説得されるから」(2名、14.3%)、「本部の指導員から、自分もポケットマネーで購入するからとの協力要請があり指導員をかわいそうだと思ったから」(2名、14.3%)、「契約期間が長く、これから付き合い合っていかなければいけないから」(5名、35.7%)、「その他」(5名、35.7%)となっています。なお、「その他」の具体例として「勝手に入れられたから」、「最近では少なくなってきたが、発注していない商品を勝手に納品させて、請求してくるこ

とがあり、指導員か私のどちらかが自腹を切っていた」とのご指摘を頂いています。

【自主点検結果】

- (1) 当社グループは食品メーカーであることから、自社商品のセールスポイントを店舗指導員などから加盟店に対し丁寧に説明するよう心掛けております。
- (2) 今回のご指摘について、店舗指導員に聞き取りを行うなど点検をしたところ、「加盟店に仕入れの強制をしたことはないが、推奨商品の説明の際の口調がきつかったかもしれない」、「加盟店に事前に返品可能である旨を説明し了解を得たうえで、推奨商品の注文を代行することがある」、「推奨商品の代行発注を先に行ってから、事後的に加盟店の了解を取り付けることがある」及び「加盟店の販売員の了解を得て推奨商品の代行発注を行うことがあるが、加盟店のオーナーへの事後連絡を失念するなどして問合せを受けたことがある」などの回答がありました。
- (3) 当社では営業取引に関して特約店(Yショップを含む)の要望や相談・問合せを受け付けて対処するためのフリーダイヤルを設置しております。このフリーダイヤルは、組織上、第三者的な立場から適正な判断を行うことを担保するため、営業部門とは一定の距離を置き、総務本部文書法務部フェア・トレード・センター(以下「FTセンター」といいます。)に設けておりますが、直近3年間においてYショップの加盟店から「仕入れの強制」「無断の発注」との指摘を頂いた事実はありません。但し、当社の店舗指導員が加盟店の販売能力や意向を充分にくみ取ることができず、推奨商品の売込みだけに集中してしまったり、加盟店のオーナーとのコミュニケーションが漏れてしまっていたりした可能性は否めません。

【今後の改善策】

- (1) 店舗指導員に対し、「商品の注文は加盟店の意思に基づくものであること」、「やむを得ず発注を代行する場合には、店舗の責任者の了解が後で得られるだろうとの見込み発注は絶対に行わないこと」などの教育・啓蒙を鋭意推進するとともに、当社グループとして総力を挙げてお客様にとって価値ある商品を開発してYショップに提供することで、加盟店の業績の向上に努めてまいります。
- (2) フリーダイヤルはYショップチェーン加入時に各加盟店にご案内しておりますが、改めて月々の商品オーダーブックにも案内文を記載して、営業取引に関する加盟店の要望や相談・問合せに漏れなく対処できる体制の構築に努めます(11月度商品オーダーブックから実施。10月26日及び27日に配付済み)。また、FTセンターには、各工場に分室機能(FTセンター工場分室)を設け、工場現場の業務に密着し独禁法上のコンプライアンスの維持・向上をはかっております。FTセンター工場分室では、加盟店のアンケート集計結果を踏まえ、Yショップの各加盟店を積極的に巡回し加盟店の声に真摯に耳を傾けて不適切

な行為に対する効果的な牽制機能を発揮するよう努めてまいります。

IV 総括

今回、貴委員会の実態調査報告書が公表され、当社の2つのチェーンの加盟店の率直な意見、認識を知る機会を与えられ、改めて、当社の2つのチェーンの存在意義、契約形態の特徴と加盟店の認識、意見を今後のチェーンの運営に役立てることの重要性を痛感することができました。

特に、当社の法定開示書面の記載事項や契約内容を十分に理解しないまま契約する加盟希望者の存在、契約後において加盟店の店舗運営状況に目を向け、加盟店とコミュニケーションを取りながら、加盟店目線からのチェーン運営を行うことがチェーンの発展にもつながることを常に忘れることなく、スタッフ全員が同じ認識で店舗指導にあたることができるよう、フォローアップ体制を構築する必要があるとの結論に至りました。

フランチャイズ契約締結後の加盟店との取引方法については、独占禁止法に違反するおそれのある行為をすることがないように、改めて関係社員に対し「フランチャイズ・ガイドライン」などの周知徹底、教育・研修を実施するとともに、加盟店から気軽に相談いただく体制を構築いたします。

今回の加盟店の認識、意見の収集と自己点検の手法を今後も定期的実施し、当社の管理部門が監視と改善の達成度をフォローアップし、取締役会に報告するという仕組みを継続的に実施いたします。

以 上