

研究ノート

コンビニ契約の「ロスチャージ会計」は悪なのか？

楠田康之*

要 約

この研究ノートでは、ロスチャージ問題をモラルハザードの観点から検討するため、単純なモデル設定によってその経済的な意味を考察し、その上で問題点を指摘する。そのために、フランチャイズ本部が「小売価格を加盟店の代わりに設定できる」「加盟店に対して発注量を強制させることができる」という垂直的制限の仮定の下、ロスチャージ会計の持つ経済的意味をモラルハザード防止の観点から検討し、ロスチャージにそのような効果があるとしても、それはそのような垂直的制限が前提となっていることも明らかにする。

キーワード：ロスチャージ、モラルハザード、フランチャイズチェーン、契約、独占禁止法

1 はじめに

2009年6月22日、公正取引委員会は株式会社セブン イレブン・ジャパンに対し、独占禁止法第19条（不公正な取引方法第14項〔優越的地位の濫用〕第4号に該当）の規定に違反する行為を行っているとして排除措置命令を行った。公正取引委員会によると、違反行為の概要は、「セブン イレブン・ジャパンの取引上の地位は加盟者に対して優越しているところ、セブン イレブン・ジャパンは、加盟店で廃棄された商品の原価相当額の全額が加盟者の負担となる仕組みの下で、推奨商品のうちデイリー商品に係る見切り販売を行おうとし、又は行っている加盟者に対し、見切り販売の取りやめを余儀なくさせ、もって、加盟者が自らの合理的な経営判断に基づいて廃棄に係るデイリー商品の原価相当額の負担を軽減する機会を失わせている」ということである¹⁾。これに対して、2009年8月5日、セブン イレブン・ジャパンはこの排除措置命令の受け入れを発表した²⁾。

* 日本福祉大学経済学部，Tel: +81-569-87-2211, Fax: +81-569-87-1690, E-mail: kusuda@n-fukushi.ac.jp

1) 「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」

<http://www.jftc.go.jp/pressrelease/09.june/09062201.pdf>

2) 「排除措置命令の受け入れについて」 <http://www.sej.co.jp/corp/news/2009/pdf/080502.pdf>

排除措置命令そのものは、あくまで加盟店の見切り販売に対するフランチャイズ本部の制限の違法性に関する問題であり、流通の理論における「再販売価格維持行為 (Resale Price Maintenance, RPM)」の議論に相当する。しかし、なぜフランチャイズ本部が定価販売にこだわるのかその動機を考える場合、セブン イレブンが設定している、俗に「ロスチャージ会計」と呼ばれる特殊な会計方式の問題点を検討する必要がある。これは消費期限・賞味期限のある商品の廃棄ロス原価や棚卸ロス原価をチャージの対象とし（これを「ロスチャージ」と呼ぶ）、廃棄などに関する損益をすべて加盟店の負担とする制度である。このようなロスチャージ会計の仕組みは次のように説明できる。小売価格を p 、卸売価格を w 、発注量を \bar{Q} 、発注量のうち実際に販売された量（需要量）を D とする。ロスチャージ会計では、フランチャイズ本部は売上額より売上原価を引いたものに一定の率のロイヤルティを課すので、その対象は、

$$pD - wD = (pD - w\bar{Q}) + w(\bar{Q} - D) \quad (1)$$

のように変形できる。もし、売れ残りが生じると ($\bar{Q} > D$)、この第2項が正となり、(販売費を含めない) 粗利潤に加えて廃棄ロス原価にもチャージがかかることになる。すなわち、売れ残って廃棄された分はすべて加盟店の負担となる。そこで、一部の加盟店はこれに対抗するために、売れ残りを少なくし、負担を軽減することを目的として、値引きという合理的判断をとったものと考えられる。今回の命令は、この対抗措置に対する制限の違法性を指摘したものである。

そもそも、このロスチャージ会計そのものが違法であるという見方があり、この問題は加盟店による訴訟にまで発展した（いわゆる「ロスチャージ裁判」）。この裁判は、2005年2月24日、ロスチャージを不当利得とした東京高裁の判決により加盟店側の勝訴となったが、その後上告され、2007年6月11日、最高裁によって高裁判決破棄、差し戻しの判決が下された³⁾。この判決によると、加盟店は加入前に契約内容について説明を受けているものの、その内容について加盟店が正しく理解していたかどうかについては留保しているように見える。しかし、この特殊な会計処理自体については意思の合致があったならば違法性はないとの判断を下したようにも見える。

では、このようなロスチャージは経済学の立場から見た場合、どのように解釈すればよいのであろうか。この研究ノートでは、ロスチャージ問題をモラルハザードの観点から検討するため、単純なモデル設定によってその経済的な意味を考察し、その上で問題点を指摘する。ここで設定されるモデルは現実の問題を描写するには単純すぎるものではあるが、従来より、この問題をモラルハザードの問題としてとらえて考察するような議論は（筆者の知る限り）ほとんど存在しなかったことを考えれば、従来の法律論に立った議論に加えて経済学に立った視点を与えることは意義深いことではないかと考える。

3) 「平成 17 (受) 957 不当利得返還請求事件判決」

<http://www.courts.go.jp/hanrei/pdf/20070611112940.pdf>

2 モデル

フランチャイズ本部がチェーン加盟店に対して RPM と発注量強制 (Quantity Forcing, 以下 QF) を指導できるようなコンビニエンスストアチェーンを考える。単純化のために、需要の状態は「良い状態 (H)」と「悪い状態 (L)」の2つのみとする。つまり、需要関数を小売価格 p と需要の状態 s の関数 $D(p, s)$ とし、次の仮定を置く。

$$D(p, H) > D(p, L), \quad p. \quad (2)$$

H と L のどちらの需要の状態が発生するかは販売努力 e によって確率的に決まるものとする。状態が H となる確率を $\pi(e) = e / (1 + e)$ としよう。(β は正のパラメータ。よって、 $\pi' > 0$, $\pi'' < 0$.) つまり、努力水準が 0 であれば確率 1 で悪い状態が発生するが、努力をすればするほど良い状態が発生する確率が上昇する。一方、販売努力にはコストがかかる。これを $C(e)$ ($C' > 0$, $C'' > 0$) とする。ここで、 $C(0) = 0$ を仮定し、努力が 0 ならばコストはかからないものとする。この販売努力コストは会計上は営業費に相当するものである。販売努力は需要の状態が明らかになる前に決定しておかなければならないとする。

2.1 垂直的統合 (直営店)

まず、ベンチマークとして、フランチャイズ本部 (フランチャイザー) と加盟店 (フランチャイジー) が垂直的に統合された形態である「直営店」の問題を考える。ここで本稿では、コンビニエンスストアの現状に合わせて次の2つの仮定を置く。まず、財の小売価格は需要の状態が明らかになる前に決定しておかねばならず、その後で変更することができないとする。これは値引きによりイメージが低下することや、価格を変更する際のメニューコストが高いなどの状況を反映している。したがって、財の小売価格は需要の状態が明らかになる前に期待利潤を最大化するように一意に決定される。次に、コンビニエンスストアでは、商品の売り切れが消費者の評判を損ねるとされ、極力欠品を避ける傾向がある。そこで、発注量は需要の良い状態に合わせて決定されると仮定する。この2つの仮定により、モデルは非常に簡単なものとなる。

直営店は、製造業者あるいは卸売業者の課す卸売価格 w を所与として、 $\pi(e) p D(p, H) + (1 - \pi(e)) p D(p, L) - w \bar{Q} - C(e)$ を最大化するように小売価格を設定する。内点解の存在を仮定し、最適小売価格を p^* としよう。すると、発注量 \bar{Q}^* は $D(p^*, H)$ の水準で決まる。ここで、 $p^* D(p^*, L) - w \bar{Q}^* > 0$ を仮定する。

企業の期待収入を

$$\begin{aligned} R(e) &= \pi(e) p^* D(p^*, H) + [1 - \pi(e)] p^* D(p^*, L) \\ &= \pi(e) p^* \bar{Q}^* + [1 - \pi(e)] p^* D(p^*, L) \end{aligned} \quad (3)$$

とすると、 $R' > 0$, $R'' < 0$ が確認できる。したがって、企業の努力水準の決定は次のようになる。

$$\max_{e \geq 0} R(e) - w\bar{Q}^* - C(e). \quad (4)$$

内点解が存在するとすれば、 $R'(e^*) = C'(e^*)$ を満たすように最適努力水準 e^* が決まる。

2.2 フランチャイズ取引（ロスチャージを使わない場合）

次に、フランチャイズ本部が（地域的な）独占者である加盟店と契約を結ぶようなフランチャイズ取引を考える。現実のコンビニエンスストアチェーン取引を考慮して、ここでは、小売価格と発注量がフランチャイズ本部によって決められるものとしよう。つまり、加盟店は販売努力の水準を決定するだけである。フランチャイズ本部は何らかの理由でフランチャイズ料を課することができず、加盟店の粗利潤（売上利益）に対して一定率 t のロイヤルティを課して、そののみ徴収する⁴⁾。フランチャイズ本部は、チェーン全体の利潤を最大化するように小売価格を設定するとしよう。すると、小売価格、販売量が直営店と同じ水準となり (p^*, \bar{Q}^*) 、期待収入は上と同じ $R(e)$ となるので、フランチャイズ本部の問題は、

$$\max_{t \in [0, 1]} t [R(e) - w\bar{Q}^*] \quad (5)$$

$$\text{s. t. } \max_{e \geq 0} (1 - t) [R(e) - w\bar{Q}^*] - C(e), \quad (6)$$

$$(1 - t) [R(e) - w\bar{Q}^*] - C(e) \geq 0. \quad (7)$$

となる。

フランチャイズ本部が加盟店に対してフランチャイズ料を課さないという設定のもとでは、明らかに $t = 0$ は解ではない。したがって、加盟店の努力に関する最適問題は、 $t \in [0, 1]$ に対して次のように場合分けできる。

$t = 1$ の場合。加盟店は粗利潤 $R(e) - w\bar{Q}^*$ をすべてフランチャイズ本部に徴収される一方、販売コスト $C(e)$ は負担しなければならないので、努力水準は 0 まで引き下げられる。（ここで、 $C(0) = 0$ 。）したがって、 $C(0) = 0$ より、収入は、 $R(0) = p^*D(p^*, L)$ となり、フランチャイズ本部の利潤は $R(0) - w\bar{Q}^*$ となり、加盟店の利潤は 0 となる。

$t < 1$ の場合。 $R(0) - w\bar{Q}^* > 0$ であることより $e > 0$ で内点解が保証されるので、加盟店は $(1 - t) [R(e) - w\bar{Q}^*] - C(e)$ を e に関して最適化する（図 1 - 上を参照）。この解を $e(t)$ で表すと $(e' < 0)$ 、フランチャイズ本部は $t [R(e(t)) - w\bar{Q}^*]$ を t に関して最適化する。（このときの t を ℓ とする。）

つまり、フランチャイズ本部は、(1) ロイヤルティ率 t を 1 にして加盟店の収入をすべて徴収する代わりに加盟店の販売努力が 0 に設定され、モラルハザードが最大になるのを認めるか、(2) 適当なシェアを加盟店にも与えつつ、正の努力を引き出すか、の 2 つの選択肢を持つことになる。

4) ここで、一括的なフランチャイズ料を課することができる場合はファーストベスト解が達成できることは、流通の理論ではよく知られている。例えば、丸山 (2003) を参照。

そのどちらが選ばれるかはフランチャイズ本部の利潤の大きさ次第であるが、努力コストが大きければ大きいほど (2) よりも (1) が選ばれる可能性が高くなる。一方、(2) の場合、最適な努力水準 $\hat{e} = e(\hat{t})$ は明らかにファーストベスト解 e^* よりも小さくなる (図 1 - 左下を参照)。つまり、

命題 1 フランチャイズ料を課さない制約の下で、ロイヤルティのみを課すフランチャイズ取引契約は、(i) 販売努力が完全に諦められる可能性がある、(ii) 販売努力が正であってもファーストベスト水準よりも過少となる、の 2 つの意味においてモラルハザード問題が回避できない

ことがわかる。

2.3 フランチャイズ取引 (ロスチャージを使う場合)

今度は、フランチャイズ料を伴わないフランチャイズ取引において、契約にロスチャージを含む場合を検討する。この場合でも、フランチャイズ本部は加盟店に RPM と QF を課することができるが、やはりチェーン全体の利潤を最大化するように小売価格を決定すると仮定する。そこで、最適小売価格は上と同じ p^* となり、発注量は \bar{Q}^* となる。(1) 式で見たように、売れ残り ($\bar{Q}^* - D(p^*, L) > 0$) が発生した場合は、加盟店はこの原価に対してもロイヤルティを支払わなければならない。これは確率 $1 - (e)$ で起きるので、その期待額は $(1 - (e)) tw [\bar{Q}^* - D(p^*, L)]$ である。したがって、フランチャイズ本部の問題は、

$$\max_{t \in [0, 1]} t [R(e) - w\bar{Q}^* + w(e)] \quad (8)$$

$$\text{s. t. } \max_{e \geq 0} (1 - t) [R(e) - w\bar{Q}^*] - tw(e) - C(e), \quad (9)$$

$$(1 - t) [R(e) - w\bar{Q}^*] - tw(e) - C(e) \geq 0. \quad (10)$$

となる。ただし、 $(e) = [1 - (e)] [\bar{Q}^* - D(p^*, L)]$ とする ($' < 0$, $" > 0$, $(0) > 0$)。前節の結果と比較することにより、ロスチャージの役割は以下のようにまとめられる。

命題 2 フランチャイズ本部が加盟店に対してフランチャイズ料を課することはできないが、RPM と QF を課することができる場合、ロスチャージを課することによって、(i) 最適努力水準 (e^L) が 0 になる可能性はなくなる、(ii) 最適努力水準 (e^L) はファーストベスト解には達しないが、ロスチャージを課さない場合より改善する ($\hat{e} < e^L < e^*$)。

この命題の (i) は $t = 1$ を課することができないことから来ている。つまり、粗利潤をすべて徴収されるならば、努力水準を 0 にしても $-tw'(0) - C(0) < 0$ となり、参加条件 (10) を満たさなくなるからである。(ii) は $-tw'(e) > 0$ より言える (図 1 - 右下を参照)。したがって、フランチャイズ本部が小売価格と発注量を制限できるようなフランチャイズ取引において、ロスチャージ制度はモラルハザードをある程度は緩和するという結果が得られた。

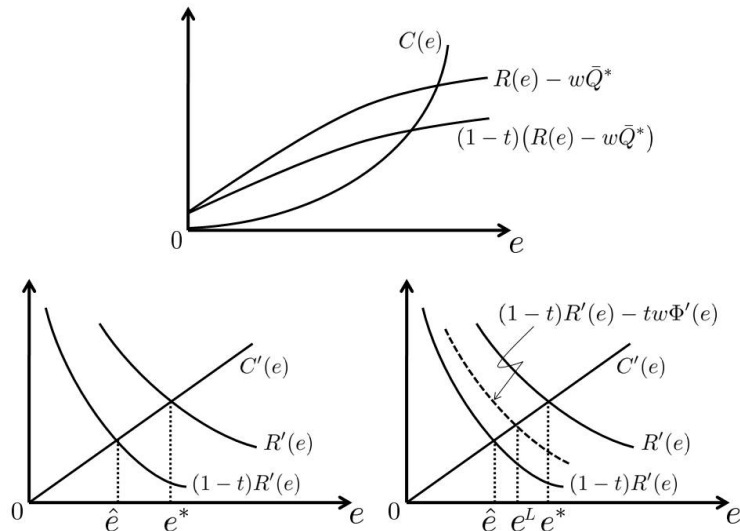


図1 最適な販売努力水準の決定

3 論点整理とディスカッション

前節において、限定された設定の下でコンビニエンスストアチェーンで問題視されているロスチャージ制度をモデル化し、それがある程度モラルハザードを緩和する効果を持つことを確認した。では、この結果より、現実のフランチャイズ取引においてこのような契約が直ちに正当化されるであろうか。以下では、この議論を現実に適用する際に問題となる可能性のあるいくつかの論点について検討していく。

(1) 再販売価格維持行為 (RPM)

前節の議論では、フランチャイズ本部がRPMを行使し、加盟店が小売価格を設定することはできなかった。実際のコンビニエンスストアで扱われている商品のほとんどがチェーン間で差別化されないものである⁵⁾。しかし、一部の商品（弁当、飲料、惣菜類など）は消費期限・賞味期限が設定されており、廃棄リスクが高く、ロスチャージによって加盟店が負担する不利益は大きい。実際、今回の公取委の排除命令の背景にあったものは、加盟店が廃棄コストを削減するために値引き販売に踏み切ったことに対するフランチャイズ本部の制限行為であった。では、前節のモデルでRPMの仮定をはずしてみよう。明らかに小売価格を下げることで需要量を増やすことができるのでロスチャージ分（モデルでは $tw(e)$ ）を小さくすることができる。これによりフランチャイズ本部が徴収できるロイヤリティも

5) ただし、セブン イレブン自身は、価格の決定権は加盟店側にあることを認めている。「公正取引委員会からの排除措置命令について」<http://www.sej.co.jp/corp/news/2009/pdf/062201.pdf>

下がり努力水準も小さくなるので、ロスチャージの効果も小さくなる。セブン イレブンの見解によれば、見切り販売による弊害として「一物二価となることによる客の不信感」「ブランドイメージの毀損」「他の小売業との価格競争」が挙げられている⁶⁾。しかし、RPM によるメリットとデメリットは流通理論においてもいまだに多くの仮説が整理されていない問題であり、その判断を下すことは難しいであろう。

(2) 発注量の強制 (QF)

仮に RPM が課されたとしても、加盟店が発注量を決められるならば、やはりロスチャージは効果を失う。加盟店はロスチャージを軽減するために、事前に決定する発注量を抑えようとするインセンティブを持つからである。その場合、良い需要の状態が生じた場合は品切れが起きることになるが、これはフランチャイズ本部が避けたいことである。現実にとどの程度、フランチャイズ本部が加盟店に対して発注量を強制できるのか明らかではないが、いわゆる「経営指導」の下で本部社員が制限行為を行うことが常習化していたともされる。では、そもそもなぜフランチャイズ本部は品切れを極端に避けようとするのだろうか。それは本部が「品切れがなくいつでも買いたい商品が揃っている」というコンビニエンスストアのブランドイメージを維持したいからであろう。しかし、その外部効果がどの程度の経済的価値を持つものか、容易に評価が下せるとは考えにくい。現場に直面する加盟店のオーナーが本部より正確な需要の予測が可能だとしたら、廃棄ロスの負担と引き換えに発注量の自由裁量の権限を委託する方が、効率的な契約となりうるという議論はありうるだろう⁷⁾。

(3) 契約条件の明確性と説明義務

第 1 節で示した最高裁判決にもあるように、仮にロスチャージ会計方式が経済的に妥当性を持ったものであったとしても、フランチャイズ加入前に加盟者がそれに関して説明を受け、十分な理解の上で契約していなければ問題である。最高裁の差し戻し判決は、その合意があったかどうか争点となったものである。最高裁の判決理由によると、フランチャイズの契約書には廃棄ロス原価及び棚卸ロス原価が営業費となることが定められており、それらは加盟店経営者の負担であるという説明もなされていたとされる。しかし、この研究ノートで考察しているようなモラルハザード防止という観点から見た場合、その負担が販売努力によって軽減できるというインセンティブが加盟店側に明確になっていなければ、その効果は意味がないものとなる。つまり、ロスチャージがどのような意味を持ち、どのようなインセンティブを期待しているものなのか、契約時においてフランチャイズ本部が加盟店に十分に説明し納得を得ることは、法的あるいは道

6) 「公正取引委員会からの排除措置命令に関する弊社見解について」

<http://www.sej.co.jp/corp/news/2009/pdf/062202.pdf>

7) (1) と (2) の論点について、楠田 (2010) では、加盟店が小売価格や発注量を自由に決定できるような一般的なケースについて詳細に論じ、ロスチャージの持つ効果を分析している。

義的観点からのみではなく、意思決定の効率性という観点からも不可欠なものであったと考えられる。

(4) 廃棄物と環境問題

ロスチャージ問題は、消費期限・賞味期限のある弁当や惣菜類を大量に発注し、期限が来れば廃棄する、というコンビニエンスストアの経営のやり方が、資源の無駄という観点からも是非を問われた。先に見たように、フランチャイズ本部が加盟店が望む以上に商品を発注することを要請するのは、激しいチェーン間の競争の中で「品切れがない」というブランドイメージを確立するためだと考えられる。しかし、社会的な経済厚生を考えた場合、消費されることのない商品がリスクヘッジの目的のためのみに生産され廃棄されることは明らかに非効率のたと言えるだろう。仮にそうだと言えるならば、この状況はいわゆる「共有地の悲劇」に例えられ、社会的な政策が介入する余地を残している。ロスチャージが仮に個々のチェーンの合理的な選択であるとしても、社会的に見て最適でないとするれば、その効果に対して損失が大きい契約であると評価できるかもしれない。

4 おわりに

この研究ノートでは、フランチャイズ本部が「小売価格を加盟店の代わりに設定できる」「加盟店に対して発注量を強制させることができる」という垂直的制限の仮定の下、ロスチャージ会計の持つ経済的意味をモラルハザード防止の観点から検討した。また、ロスチャージにそのような効果があるとしても、それはそのような垂直的制限が前提となっていることも明らかにした。ということは、そのような垂直的制限が禁止されれば、おのずからロスチャージ会計も意味をなさなくなるであろう。つまり、本来の問題は垂直的制限なのであり、モラルハザード問題その他のインセンティブの観点から、それをどこまで認めるべきかという従来の流通の理論における論点に帰着する。言うまでもなく、競争政策のあり方はこのような経済学の議論をも踏まえたものであることが望ましく、ロスチャージが適正か否かという判断は、その経済的合理性を十分に考察した上で決定されるべきものである。

参考文献

- 楠田康之 (2010) 「フランチャイズ取引における廃棄ロスとモラルハザード」『応用経済研究』日本応用経済学会, (近日公刊).
- 丸山雅祥 (2003) 「フランチャイズ契約の最適構造」『国民経済雑誌』神戸大学, 188 (1), pp. 11-26.