加盟店との取引に関する
自己点検と改善内容について

株式会社ファミリーマート

2020年 11月 30日

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.

1. 自己点検の実施と重点確認項目の設定

1）タスクフォースの立ち上げと、重点確認項目の設定

- 公正取引委員会の要請を最重要事項として認識し、部門横断的に網羅的な対応を行う為社内タスクフォースを立ち上げ
- 当社や業界として、確認の必要が高い項目について、効果的に自己点検を行うべきとの理由から、公正取引委員会の実態調査報告書が指摘する重要事項や、公正取引委員会が実施した加盟者アンケートの結果等を踏まえ、**重点確認項目を設定**

2）社員アンケートの実施

重点確認項目については、特に慎重な検証・状況把握が必要と判断し、社員アンケートを実施。

期間　：　2020年10月16日（金）～22日（木）
対象者：　全国の営業関連部署、店舗開発関連部署（対象：421名、無記名）
回答数：　408名、回答率96.9%

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.

1. 自己点検の実施と重点確認項目の設定

3）重点確認項目について

重点確認項目（主要課題）は以下の通り

（具体例）

①経営全般：
- ・加盟者収益の向上　・本部に対する満足度向上
- ・相談対応の強化

②加盟募集時の説明：
- ・十分な契約検討期間の確保
- ・収支説明（予想売上・廃棄ロス）の妥当性
- ・人手不足に関する説明の妥当性

③仕入の強制：
- ・意に反する仕入れ（商品・数量）への対応
- ・無断発注防止への対応

④見切り販売

⑤営業時間・労働環境：
- ・時短営業の実施　・オーナー支援制度の充実

⑥ドミナント出店

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.

2. 改善内容(1)経営全般-加盟店支援の強化

CVS経営環境変化に対応し、加盟者が前向きに安心して経営に集中できる環境づくり(年額110億円)

複数店奨励金及び再契約奨励金制度の拡充

20年4月開始
継続実行中

・複数店運営加盟者に対する毎月のインセンティブを拡充
・再契約の回数に応じた奨励金を再契約時に支払

24時間営業分担金の増額

20年3月開始
継続実行中

・月額10万円から12万円に増額　日曜時短店舗も日割り計算にて支払
・最低賃金の上昇率に合わせ毎年改定(2019年度から継続)

廃棄ロス分担金制度の改定

20年3月開始
継続実行中

・本部の廃棄ロス負担割合を引き上げ
特に日商において苦戦している店舗に対する本部負担割合を見直し
・フードロス対応として廃棄率改善インセンティブ(加盟店の廃棄率改善を支援)新設

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.

2. 改善内容(1)経営全般-相談対応の強化

加盟者からの相談対応を強化するべく、体制を強化
また、加盟者の声を経営に活かすためのコミュニケーション活性化

加盟店相談室の体制・機能拡充

・お客様相談室による兼務から2019年に体制強化。13名体制とし経験豊富なベテラン社員を相談員として起用(約500店舗訪問)。
・電話・メールにて加盟店の相談に対応
・受付数は約60件／年→約3,400件／年に大幅増

加盟者との対話

・Family座談会(オンライン方式)による加盟者との対話を開催中(2020年11月以降)
・コロナ禍の激励のため社長が直接店舗訪問

加盟店ソリューショングループの新設

・加盟店の改善要望に対応する組織として新設
・オペレーション、商品開発等への加盟店意見・要望の反映に取組中
・意見総数　約600件(加盟店相談室経由含)

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.

2. 改善内容（1）経営全般-新型コロナウイルス対応（参考）

新型コロナウイルス感染症に対応する加盟店支援の実施（総額約40億円）

① 感染防止対策支援	・感染防止対策として、本部負担で全店舗に飛沫感染防止シートや使い捨てマスクを供給
② 罹患店舗への経済支援	・罹患者発生に伴う一時休業店舗への支援金及び消毒費用負担（約50店舗）
③ 資金繰り支援	・施設都合等による時短営業切替店舗への24時間営業分担金の支払継続 （2020年4～5月：約600店舗） ・総収入最低保証補填金を四半期で前倒し確定、支払 （2020年3～5月：約1,000店舗） ・2020年4～5月総収入減少度合いに応じて、一時見舞金を支払 （2020年4～5月：約11,000店舗）
④ 廃棄ロス分担金増額 販売促進策	・緊急対策として生活応援セール実施 （2020年3～4月） ・本部の廃棄ロス分担金を期間限定で増額 （2020年9～11月）

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.

2. 改善内容(2)加盟募集時の説明-契約検討期間確保、収支説明

加盟者募集にあたっての検討期間は社内運用上、一定期間の確保を規定
運用面の徹底と継続的な社員教育を実施

契約にあたっての検討期間

教育強化

・契約書のお渡しから締結まで、最低2週間以上の検討期間確保を(従来より)規定済
・上記含む加盟者募集ルールについて、全ての契約業務従事者へ集合研修により再徹底実施

収支説明

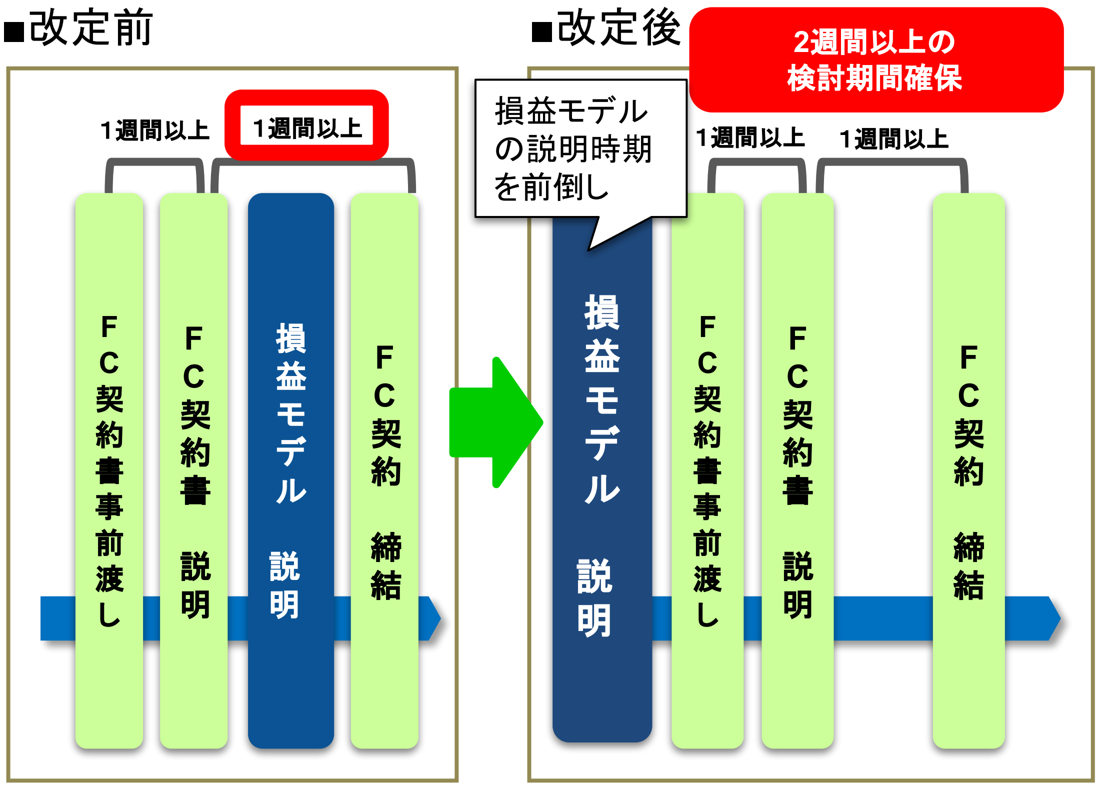
教育強化・一部制度変更

・従来より、個別店舗の収支計画は立地や競争環境、加盟者の運営体制や経営判断により大きな影響を受けるため募集時に提示しておらず、参考として立地、日商帯別の平均値を用いた損益モデルを提示。
・モデル数値の算出根拠、個別立地特性による乖離可能性等について、適切な説明を行う為、説明者は一定以上の経験を持つ管理職等に限定
・今回見直しの結果、損益モデルの内容理解のための十分な期間の確保を目的に、**損益モデルの説明時期をFC契約書のお渡し前に前倒し**

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.

2. 改善内容（2）加盟募集時の説明-契約検討期間確保、収支説明

※参考：契約にあたっての検討期間の改定イメージ



【現行の運用】
「FC契約書の説明」後、損益モデル説明を実施。加盟候補者の検討期間は1週間程度

【改定後の運用】
「FC契約書事前渡し」の前に損益モデル説明を行うことで、
2週間以上の検討期間を設ける

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.

2. 改善内容（2）加盟募集時の説明-人手不足の説明・対応

・人手不足に関する説明については、個別店舗の状況に応じて実施する
・人手不足解消に向けた支援策の充実を継続し、加盟者周知を改善

人手不足の説明

教育強化・一部制度変更

・人手不足の状況は、従来加盟候補者への事前説明必須事項とは規定されていなかった。
　→今回見直しの結果、**個別店舗の状況に応じて必要な説明を行う方針**とした。
・人手不足解消の為、以下の通り各種支援を準備。社員アンケートでは、一部加盟者への周知不足も散見され、制度の周知を進める

人手不足に対する対応

継続・強化

・当社求人サイトの無償化
・求人媒体各社に対する、当社独自プランの獲得
・人材派遣会社（19社）紹介
・短期雇用拡充を目的としたマッチングサービス企業（7社）の紹介

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.

2. 改善内容(3)仕入の強制

・キャンペーン景品厳選や季節商材の予約販売導入による売れ残り(廃棄)削減
・無断発注防止に向けたシステム対応や人事評価制度変更により仕入強制を防ぐ

本部から強く推奨され、加盟者の意に反した商品(数量)の仕入れ

教育強化・一部制度変更

・キャンペーン時「景品対象商品」の厳選による売れ残り削減
・季節商材の予約販売切替(土用の丑、クリスマスケーキ、恵方巻等)による廃棄リスク軽減
・仕入強制の禁止は社員教育を通じ再徹底

無断発注への対応

教育強化・一部制度変更

・ 19年度に「無断発注」事案が発覚。再発防止に向け全社員への事案共有・教育を実施。加えて
①20年1月より、当社社員が発注を行うには、加盟者からの事前書面依頼取得を必須化
②20年9月より、店舗発注端末のID及びパスワード管理の厳格化を実施の上、システム改修を実施。誰が発注を行ったか、履歴を詳細に確認できる形とした

19年度開始
継続実行中

人事評価制度の変更

・19年度から経営指導員の人事評価基準を変更。従来の担当店舗の営業成績による評価を改め定性評価(目標管理)を追加。評価割合の最大70%を定性評価とし、無断発注や自爆営業等を抑制

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.

2. 改善内容(4)見切り販売

加盟者の判断による柔軟な対応を可能とし、また見切り販売実施に係るオペレーション負荷の軽減を実現すべく制度の詳細設計中、21年度対応予定

見切り販売について

制度設計中

・当社として、**見切り販売の制限は容認しておらず**、社員教育による再徹底を実施する

・現状の見切り販売に関する課題は、

①事前申請制のため天候急変等に対応する機動的な対応が困難

②伝票作成等のオペレーション負荷が大きい

・課題解決に向け現在、値引きシールを使用した実験を開始済。**店舗のオペレーション負荷を抑えつつ、廃棄ロスを削減、売上の増加**につながることを期待(※)。

(※)2020年度より、「廃棄率改善インセンティブ」(日商(主に食品)を前年比改善若しくは維持し、且つ前年比廃棄率が改善した店舗にインセンティブを支払う制度)についても導入済

・**21年度の本格展開に向け、制度の詳細設計中**。早期の全国展開に向けて準備を進める

※設計内容

バーコード付きシールによる対応

バーコード付シールによる対応とし、加盟者の判断により機動的な対応を可能とし、またオペレーション負荷を軽減

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.

2. 改善内容(5)営業時間・労働環境-時短営業

2020年6月より加盟者判断による時短営業制度が本格スタート

20年6月開始
継続実行中

・ 時短営業を希望する加盟者は、本部と事前協議の上、**加盟者判断により決定**
・ **毎日時短と日曜時短の2パターン**を設け、加盟店の実情に即して柔軟に対応

【時短営業店舗　実施状況(2020年6月～) **※施設都合等による従来からの時短営業店舗(804店舗)除く**】

開始月	新規	継続	中止	合計	
6月	789	―	―	789	(毎日時短:518店、日曜時短:271店)
9月	111	693	96	**804**	(毎日時短:532店、日曜時短:272店)
12月(予定)	49	769	35	**818**	(毎日時短:544店、日曜時短:274店)

※新制度の時短営業店舗に従来からの時短営業店舗を加えると、9月時点では合計　1,608店舗

・時短営業による売上影響や人手不足の解消等により、一部の店舗は時短営業を中止
・引き続き、休業時間の設定など、商圏に合わせた丁寧なカウンセリングを実施

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.

2. 改善内容(5)営業時間・労働環境-オーナー支援制度

加盟者の休日取得、慶弔時、体調不良時等を想定したオーナー支援制度拡充

19年6月開始
継続実行中

店長ヘルプ制度の充実

・加盟者の休暇取得に向け19年度より制度拡充、**年1日無償で運営代行**
　⇒ 約7,300加盟者のうち、約3,100加盟者が利用済

・2020年度の年末年始は、需要拡大を見込み、本部社員の追加動員含め対応準備中。
また昨年の派遣時間9時～17時45分から**設定時間を拡大**し、9時～21時(内、8時間45分、休憩1時間含む)とすることで、**制度の利便性を改善**

店長ヘルプ制度	対応事由	対象者	内容	費用
	加盟者休日	加盟者	1加盟者あたり1日の運営支援	無償
	弔辞	加盟者※雇用店長含	逝去者1名に対し2日の運営支援	
	災害	ー	通常営業再開に向けた支援	

・別途、入院やその他やむを得ない場合に有償で店舗運営支援を受ける「運営代行制度」についても整備済

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.

2. 改善内容(6)ドミナント出店

加盟者が運営する店舗近隣への出店時には、優先的なフランチャイズ契約の締結機会の提供など、配慮を行う

加盟者が運営する近隣店舗への出店時の対応

継続実行中

- 近隣出店を行う場合、事前に加盟者に対し、**出店に関する情報を提供**
- 対象店舗の出店により影響を受けることが予想される加盟者に、**優先的なフランチャイズ契約締結の機会を提供**(当該加盟者のフランチャイズ契約違反がある場合等を除く)
- **複数店運営の奨励金は20年度に拡充済**。従来、複数店奨励金の対象でなかった、本部が店舗及び内装等を準備する契約形態（2FC-N）も、新たに奨励金の対象に
- 上記確認の実施後に、対象物件の不動産契約を締結

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.

3. 今後の対応（まとめ）

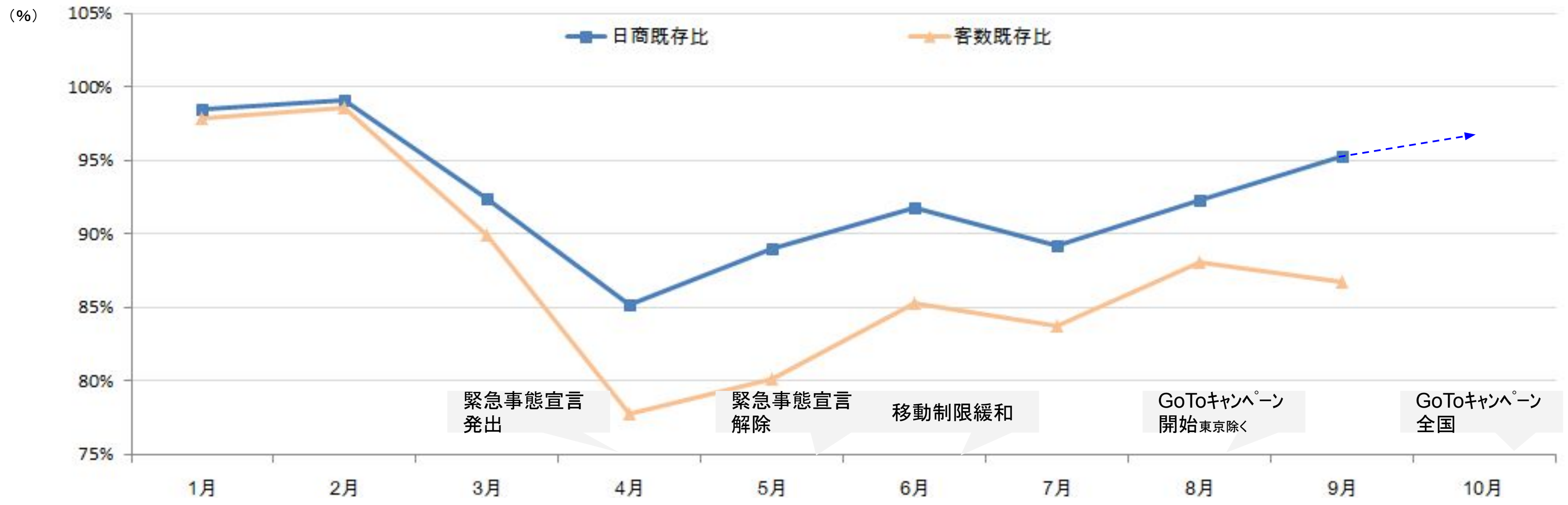
- 当社としては今回の公正取引委員会の調査結果を真摯に受けとめ、独占禁止法及びフランチャイズ・ガイドライン遵守に関する**社員教育を再度徹底**いたします。20年11月より組織ごとの研修を順次開始しており、12月には全社員を対象とした研修（e-Learning）を実施予定です。
- また、既存ルールの遵守を徹底するとともに、見切り販売への対応、店長ヘルプ制度の改善などの**新たな取組を早期に進めてまいります。**
- 2020年は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、加盟店利益は3月、4月は低下したものの、それ以降は本年度より新たに実施している加盟者支援策の影響もあり徐々に持ち直しており、売上が前年を下回る中でも、6月以降は、加盟店利益（平均）が前年を上回って推移しております。
- 今後も**自主的な点検を継続**し、**法令遵守と対等な取引を徹底**することで、**相互の信頼関係の強化と事業の繁栄**を目指してまいります。

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.

※参考．新型コロナウイルス感染症による環境変化

1）新型コロナウイルス感染症の影響による動向変化

【日商・客数既存比推移】



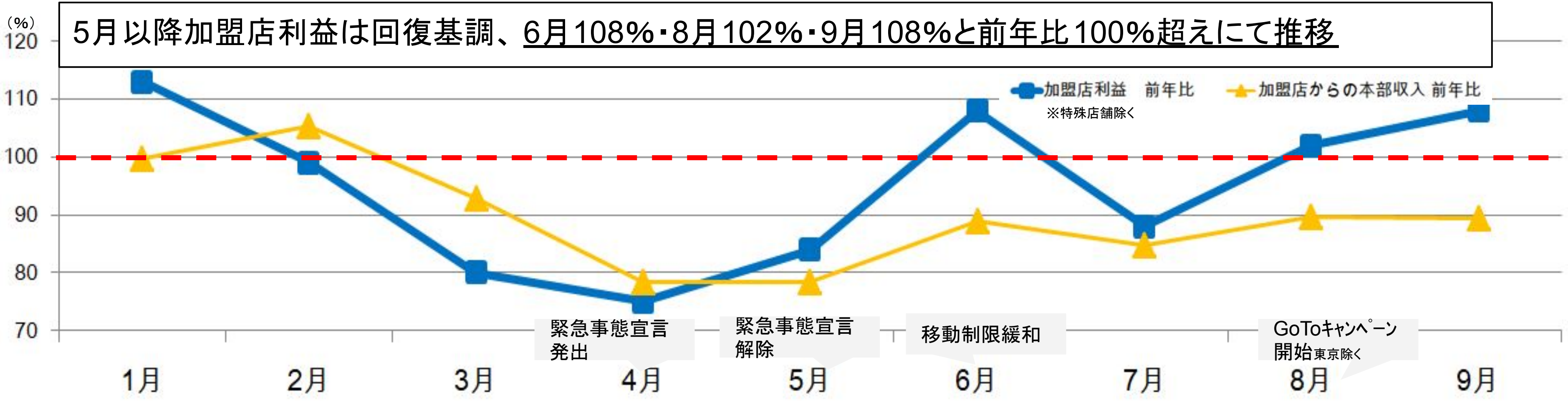
・100%前後で推移していた日商既存比は、緊急事態宣言発出後の４月85.2%まで悪化
その後、回復基調にあるが、オフィス立地に店舗が多く、前年同水準までは回復していない

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.

※参考．新型コロナウイルス感染症による環境変化

2）新型コロナウイルス感染症に対する加盟店支援　（加盟店利益・本部収入 前年比推移）

5月以降加盟店利益は回復基調、6月108%・8月102%・9月108%と前年比100%超えにて推移



感染防止対策 支援	飛沫感染防止シート、使い捨てマスク配布 罹患者発生店舗店内消毒補助
資金繰り等 経済支援	複数店奨励金、24時間営業分担金の支払継続 総収入最低保証金早期精算(3~5月) 一時見舞金支払(4~5月総収入減収度合に応じて)
廃棄ロス分担金増額 販売促進策	「生活応援セール」実施(3月末~4月) 各種販促施策継続実施 廃棄ロス分担金増額

Copyright © FamilyMart Co., Ltd. All Rights Reserved.